Appui au Centre International des Technologies
de l'Environnement de Tunis - CITET

Accompagnement des entreprises pour la mise en place d'un système de management environnemental selon la norme ISO 14001

Ce Manuel se compose d'un Guide d'accompagnement, d'un Guide de Formation, d’une Boite à Outils et de Documents utiles pour l'Équipe d'accompagnement



Deutsche Gesellschaft für
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

im Auftrag des:



Bundesministerium für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung

Accompagnement des entreprises pour la mise en place d'un système de management environnemental selon la norme ISO 14001

Ce Manuel se compose d'un Guide d'accompagnement, d'un Guide de Formation, d'une Boite à Outils et des Documents utiles pour l'Équipe d'accompagnement

Edité par SGS Institut Fresenius S.a.r.l., Taunusstein (Allemagne)

Avec la contribution de M. Heinz-Werner Engel, Bruxelles (Belgique), Jürgen Paeger, Bochum (Allemagne), Anne-Francoise Woitchik, Milan (Italie), Dr. Edith Kürzinger, Bonn (Allemagne) et Klaus Wenzel, Tunis (Tunisie)

Mise en page par Christine Kreh-Laino

A la demande de la « Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenar-beit (GTZ) GmbH »

Dans le cadre du projet d'Appui au Centre International des Technologies de l'Environnement de Tunis - CITET' P.N. 99.2110.7

Avril 2005

Accompagnement des entreprises pour la mise en place d'un système de management environnemental selon la norme ISO 14001

Partie I - Guide d’accompagnement



Deutsche Gesellschaft für
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

im Auftrag des:





Table de matière - Partie I

Page

Symboles et Abréviations



Indique les **éléments d'information importants**



Indique une explication simple et claire des **exigences de la norme**



Invite à **se référer à la Partie III - Boite à Outils**, qui contient les exercices et fiches pré-configurés utiles au processus de suivi et de mise en place du SME



Invite à **se référer à des outils d'évaluation et de suivi des entreprises ou autres textes explicatifs**. Si les documents présentés dans la boite à outils sont relatifs à la mise en place de la norme ISO 14001 dans des entreprises, les documents de ce premier guide sont centrés sur le processus d'accompagnement.



Indique les **résultats importants du programme d'accompagnement**

BGE®	Bonne Gestion d'Entreprise
CITET	Centre International des Technologies de l'Environnement de Tunis
DG	Direction Générale
EMAS	Environmental Management and Audit Scheme
GAA	Groupe d'Appui à l'Action
GEP®	Gestion Environnementale Profitable
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH
ISO	International Organization for Standardization
MPR	Matières de Production Résiduaires
OA	Organisation d'Accompagnement
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PV	Procès Verbal
RE	Responsable Environnement
SME	Système de Management Environnemental

Chapitre 0 Introduction dans le travail d'accompagnement des entreprises

Conditions cadre et facteurs de réussite

0.1 Objectifs du guide

Ce guide a pour but de proposer une approche pratique et des outils utiles à l'organisation et la réussite d'un accompagnement groupé d'entreprises pour la mise en place d'un système de management environnemental selon la norme ISO 14001. Il se base sur une méthodologie participative et innovante.

Approche Pratique

C'est à partir de l'expérience concrète du projet « Appui au CITET » de la *GTZ (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH*) effectuée en Tunisie, de 2000 à 2004, avec le CITET (*Centre International des Technologies de l'Environnement de Tunis*) que ce guide a pu être élaboré.

Il se compose de quatre parties :

Partie I **Le Guide d'accompagnement**

Partie II **Le Guide de Formation**

Partie III **La Boîte à Outils**

Partie IV **Les Documents utiles pour l'Équipe d'accompagnement**

A l'aide de ce manuel, et sous l'égide d'un ou plusieurs experts externes, une institution locale peut conduire un groupe d'entreprises à l'intégration de l'environnement dans leur gestion quotidienne. Ces entreprises peuvent ainsi mettre en place un système de management environnemental et obtenir une certification selon la norme internationale ISO 14001. Dans un pays à économie émergeante, ce guide, et le parcours qu'il propose, permettent à une institution publique, privée ou une ONG d'acquérir de nouvelles compétences, de renforcer son autonomie financière et d'offrir un produit original d'intervention dans le secteur privé. Elle pourra ainsi contribuer au développement durable du pays ou de la région et permettra d'accroître la compétitivité des industriels et PME locaux.

0.2 Les groupes cibles et les acteurs

Ce Manuel est destiné aux pays à économie émergente et plus particulièrement aux chambres de commerce, aux agences de coopération, aux organismes de formation et de mise à niveau locaux, aux administrations publiques, aux centres techniques et fédérations professionnelles, aux centres de production propre. Il permet d'accroître la capacité locale des industriels et des PME pour la mise en œuvre d'un SME.

Les différents acteurs du programme d'accompagnement sont :

Les entreprises : chaque cycle comprend un groupe de 10 entreprises représentée par la direction générale, une ou un responsable environnement et des auditeurs internes (➔ voir Le Guide d'accompagnement, Chapitre 1, 1.4 Le programme de travail de l'entreprise et ressources humaines nécessaires).

L'organisation et l'équipe d'accompagnement (dans ce cas le CITET et son équipe) qui jouent le rôle actif de formateur, accompagnateur et expert ISO 14001 (➔ voir Le Guide d'accompagnement, Chapitre 1, 1.3 Les différents tâches et étapes pour l'équipe d'accompagnement et les résultats attendus).

Les experts externes (dans ce cas SGS Institut Fresenius) : leur tâche est de former l'équipe d'accompagnement au rôle de consultant spécialisé en ISO 14001 et à la gestion de groupes (➔ voir Le Guide d'accompagnement, Chapitre 1, 1.2 Les experts externes).

Le bailleur de fonds (dans ce cas la GTZ) qui assure le financement et l'appui dans le cadre d'une mission plus globale de mise à niveau de l'organisation d'accompagnement.

Autres parties intéressés ; ce sont les organismes de certification, d'autres bailleurs de fond, les administrations de l'environnement et autres agences publiques.

0.3 Pourquoi la norme ISO 14001 ?

A travers leur politique d'achats et d'approvisionnement de nombreux acteurs économiques expriment leurs exigences de qualité, de sécurité, de respect de l'environnement voir de responsabilité sociale. Aussi sur les marchés mondiaux de demain se dresseront des barrières non- tarifaires et 70 à 90 % des services et produits seront accompagnés de contraintes de fabrication de plus en plus subtiles et restrictives (voir Lamy DG Trade Conference STIC Mars 2004 Brussels Sustainable Trade Initiative Center).

La globalisation et la standardisation

Sur les 75 millions d'entreprises actives dans le monde, les PME représentent 90% du tissu industriel. Elles contribuent ainsi de manière significative à la croissance économique, à la cohésion sociale, à l'emploi et au développement local et régional. Aujourd'hui, et de manière croissante, la mondialisation impose des normes liées aux produits, aux procédés de fabrication, au management et à l'information. Ceci influence les marchés locaux sur tous les continents. De par la globalisation des sources d'approvisionnement, tout acteur économique souhaitant exporter doit se conformer à des labels, des normes, des outils de management et divers systèmes de contrôle. En terme de gestion environnementale, la norme internationale ISO 14001 est une de celle qui s'impose.

Sont présenté ci-dessous quelques exemples d'exigences environnementales provenant de grands groupes industriels :

Le fournisseur doit avoir mis en place un Système de Management Environnemental (SME) bien documenté et/ou un plan pour son application. Le SME doit répondre aux exigences de ISO 14001 et aux autres standards de management environnemental internationalement reconnus.

(*Directives environnementales aux fournisseurs de NOKIA, www.nokia.com/nokia/0,8764,27464,00.html*)

General Motors demande une certification depuis la fin de 2002, le groupe Chrysler depuis le 1er Janvier 2003 et Ford depuis le 1er Juillet 2003.

(*Lettre de Automotive Industry Action Group aux fournisseurs, www.emea.bsi-global.com/Automotive/Overview/14001Joint.pdf*)

Toyota a présenté ses directives d'achat et d'environnement à ses fournisseurs de pièces automobiles en mars 1999 et leur a demandé de promouvoir la certification volontaire ISO 14001 en 2003.

(www.toyota.co.jp/en/environmental_rep/03/cyotatu.html)

IBM vous invite à mettre en œuvre un SME conforme aux exigences de ISO 14001 et à obtenir une certification selon cette norme. Cette demande est faite au vu de l'intérêt mondial croissant porté aux questions environnementales et en tant que partie de la stratégie globale de IBM concernant ISO 14001. Nous souhaitons travailler avec des fournisseurs responsables au niveau de l'environnement et pensons que la certification peut être un avantage.

(*Lettre aux fournisseurs de IBM, http://www.ibm.com/ibm/environment/iso14001*)

Les exigences des futurs marchés

De nombreux industriels tunisiens souhaitent exporter et en particulier vers le marché européen avec lequel ils auront un espace commercial commun dès 2008. Les PME exportatrices doivent démontrer qu'elles répondent aux attentes et au niveau d'exigences de leurs clients européens et multinationaux. Ainsi posséder une certification ISO 14001 témoignera d'un certain niveau de gestion et deviendra un facteur de compétitivité : elle sera un « permis de conduire » pour les marchés de demain.

En plus, être économiquement compétitif face au marché européen est un grand défi pour les entreprises des pays émergeantes, en particulier pour leur SME. L'application de la norme ISO 14001 présente aux entreprises un grand potentiel d'opportunités « *wins-wins* » sur les plans économiques et environnementaux. En intégrant le module « Bonne Gestion d'Entreprise » (BGE®) (➔ Partie IV, Document 2) de la méthode Gestion Environnementale Profitable (GEP®) à la démarche ISO 14001, des améliorations dans l'utilisation des matières premières, de l'eau et de l'énergie dans les processus de production et de service contribueront à une meilleure performance économique, environnementale, organisationnelle et de sécurité de travail (« *triple win* »), tout en réduisant les coûts de production et en augmentant la compétitivité et l'efficacité.

Ci-dessous est présenté le nombre de sociétés certifiées ISO14001, début 2004, dans différent pays et notamment en Afrique du Nord et au Moyen Orient. Fin 2004, la Tunisie possédait 27 entreprises certifiées.

Grèce	**90**	**Portugal**	**120**
Turquie	**91**	**Égypte**	**100**
Émirats Arabes	**49**	**Liban**	**5**
Maroc	**5**	**Jordanie**	**16**
Palestine	**1**	**Syrie**	**3**

Les exigences de la norme

En septembre 1996 l'*International Organization for Standardization* la publiait norme ISO 14001 relative au management environnemental. Cette norme, reconnue au niveau mondial, formule les exigences d'un système de management environnemental à des fins de certification et/ou d'auto-déclaration. La norme n'établit aucune exigence absolue en matière de performance environnementale, au-delà de l'engagement, dans la politique environnementale, de se conformer à la législation en vigueur ainsi qu'au principe d'amélioration continue et de prévention de la pollution. ISO 14001 partage certains principes de management avec les normes de la série ISO 9000 version 2000, notamment le modèle Plan-Do-Check-Act (PDCA). Elle est articulée en 17 points calqués sur le management de la qualité - série ISO 9000 - bien connue depuis plus de dix ans dans le milieu industriel. La norme ISO 14001 a été révisée fin 2004. Cette révision avait pour but de clarifier les concepts et d'être plus en accord avec les exigences de la norme ISO 9001. Aucune exigence n'a été ajoutée. Des éléments comme l'implication des fournisseurs et sous-traitants dans le processus, l'application de la norme aux produits et services et processus de l'organisation ou la fusion des objectifs, cibles et programme d'action environnementale ont été précisés. Le point clé de cette révision concerne le contrôle régulier de l'application de la réglementation environnementale au cours du cycle PDCA de l'organisation.

0.4 Historique de l'approche

Le programme pilote qui est à l'origine de ce guide s'est déroulé en Tunisie en deux cycles :

- Cycle I : premier convoi d'entreprises accompagné de novembre 2000 à septembre 2002 et
- Cycle II : second convoi d'entreprises accompagné de juillet 2002 à septembre 2004.

Ce programme a été réalisé dans le cadre du projet « Appui au CITET » de la *Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (Coopération Technique Allemande, GTZ) GmbH* avec le soutien des intervenants étrangers de la SGS Institut Fresenius, RFA (experts externes). Les autres activités du projet de la GTZ au CITET (2000 - 2004) concernaient notamment :

- La formation et le renforcement des capacités en matière d'environnement ;
- Le développement d'un système d'information et de documentation en matière d'environnement ;
- L'assistance technique au secteur privé, concernant notamment les rejets industriels.

(Plus d'information sur le site internet du CITET : www.citet.nat.tn).

Approche modulaire pratique

Le résultat attendu du programme ISO 14001 était à la fois d'obtenir un nombre significatif d'entreprises certifiées, de définir une méthode d'intervention élaborée et validée et de former une équipe locale compétente dans le domaine. Le processus de l'accompagnement, est documenté dans ce guide pour être ensuite utilisé comme modèle dans les pays à économie émergeante. Cependant, ce guide ne reprend pas seulement le processus expérimenté au CITET, il tient compte des leçons tirées pendant les quatre années « d'apprentissage » (➔ Le Guide d'accompagnement, Chapitre 0.6). C'est pourquoi nous avons ajouté notamment les expériences et outils (comme la BGE® ou la GEP®) du Programme Pilote pour la Promotion de la Gestion Environnementale du Secteur Privé dans les Pays en Voie de Développement (P3U) de la GTZ. Nous considérons aptes à atténuer certaines faiblesses d'une approche ISO 14001 « conventionnelle ». Cette « approche BGE/GEP » est une option complémentaire surtout pour les projets et partenaires de la GTZ qui ont déjà reçus une formation par P3U. Cependant, cette option complémentaire n'est pas indispensable pour la certification pur et simple, mais aide à mieux bénéficier de tous les avantages potentiels d'un vraie SME.

Les activités du projet de la GTZ en Tunisie ont consisté à fournir aux entreprises et au CITET, une assistance technique individuelle, des séminaires de formation collective, l'appui d'experts internationaux et le suivi du projet au sens large.

Le financement venait de la coopération technique allemande en plus d'un cofinancement par les entreprises participantes.

0.5 Transfert du savoir-faire et évolution du Groupe I vers le Groupe II

Développement des capacités locales

Le projet prévoyait un retrait progressif des experts internationaux et de la coopération pour laisser ensuite autonome les équipes nationales tunisiennes. Ainsi le premier cycle d'assistance aux entreprises a nécessité 180 jours d'interventions des experts externes, le deuxième cycle seulement 90 jours et le troisième pourra se dérouler en leur absence.

Dans ce type de projet, l'expert externe (national ou international) joue plusieurs rôles : celui d'expert en accompagnement et développement organisationnel, celui de consultant en management environnemental et ISO 14001 et aussi, celui de formateur pour adultes. Il s'investit de manière différente et avec une durée et une intensité variable selon les cycles d'accompagnement. Si dans le premier cycle il joue un rôle plus actif et inter-

vient en première personne, au terme du deuxième cycle son travail consiste à superviser et seconder le projet.

Dans le tableau ci-dessous, le symbole « OOOO » représente la plus grande intensité d'effort et le symbole « O » l'effort le moins intense. Dans le premier cycle, l'expert externe a l'entière responsabilité de la planification, de son contenu, de son suivi et de l'animation de la plupart des formations.

Le rôle de l'expert externe et la qualité de son intervention	Premier cycle	Deuxième cycle
➔ La planification de l'action		
Recherche et sélection des entreprises	OOO	O
Préparation des documents et communication externe	OO	O
Définition rôles et tâches de l'équipe d'accompagnement	OOOO	O
Recrutement et contrat avec les entreprises	OO	
Préparation des séminaires	OOO	O
➔ Le démarrage du projet		
Séminaire pour la DG des entreprises	OOO	O
Visite sur site et engagement signé	OO	
Formation : Communication interne & des travailleurs	OO	
➔ La planification du SME et l'analyse initiale		
Formation des RE : Compréhension d'un SME	OOO	
Formation de 2,5 jours : Analyse environnementale initiale	OOO	O
Visite de l'entreprise, analyse initiale et rapport	OOO	O
Formation : Objectifs et cibles	OOO	
Séminaire pour les DG : Politique environnementale	OOOO	
➔ La mise en oeuvre du SME		
Evaluation intermédiaire & Eco-scaling	OOO	O
Formation : Structures et responsabilités	OOO	
Formation : Maîtrise opérationnelle et documentation	OOO	
Formation : Prévention des situations d'urgence	OOO	
Suivi individuel de l'entreprise et procédures	OOO	O

Le rôle de l'expert externe et la qualité de son intervention	Premier cycle	Deuxième cycle
➔ Le contrôle et l'audit interne		
Formation : Indicateurs et contrôles internes	OOO	O
Formation : Audits internes & revue de direction	OOOO	OO
Formation facultative : Audit interne ISO 19011	OOO	OO
Visite de l'entreprise et audit interne à blanc	OOOO	OO
➔ La mise en réseau des entreprises		
Action de valorisation du savoir et du réseau	OO	
Le suivi pour les bailleurs de fonds	OO	O

0.6 Expériences et leçons tirées du projet CITET/GTZ en Tunisie

Ce projet fut une première expérience de ce genre en Tunisie et fut continuellement adapté et amélioré tout au long du processus. Ce programme d'accompagnement, lors de son lancement en 2000, était un « produit » commercial nouveau pour le CITET. De nombreuses leçons sont à tirer de cette expérience et les partenaires du programme CITET/GTZ mettent à disposition dans ce guide, une série de recommandations pour les organisations qui voudraient introduire un programme similaire dans leur région. Ces recommandations sont élaborées plus en détail dans les chapitres suivants pour permettre aux organisations de mener plus facilement à bien un tel projet.

Dix règles d'or ont donc été élaborées par les partenaires CITET/GTZ et sont présentées dans ce chapitre :



Les 10 « Règles d'Or » pour un programme d'accompagnement ISO 14001 :

1. **Durée de mise en place et appui extérieur : assurez-vous d'un appui extérieur solide !**

   La mise en place d'un nouveau produit tel que l'« Accompagnement d'un groupe d'entreprises à la certification ISO 14001 » nécessite une phase d'au moins 3 ans d'apprentissage ; ceci correspond à 2 groupes d'environ 10 entreprises suivies pendant 1 an et demi chacun. Un soutien prolongé d'experts internationaux et/ou nationaux possédant une solide compétence en la matière est indispensable. Il faudra compter

5-6 personne-mois pour accompagner le premier groupe ; moins pour les groupes suivants. Nous vous conseillons d'évaluer les coûts liés à l'accompagnement des deux premiers groupes d'entreprises et ainsi identifier des financements externes (bailleur de fonds) et programmes nationaux de co-financement réduisant les frais des entreprises. Cependant pour obtenir l'adhésion ferme (« *ownership* ») des entreprises participantes, il sera utile de leur demander une contribution financière significative. Dans le cadre du projet tunisien, les coûts de l'accompagnement d'un groupe de 10 entreprises se sont élevés à environ 8.000 Euros par entreprise. Ceci tient compte de 15 jours de formation et 20 jours d'encadrement individuel par entreprise étalés sur 12 mois, mais exclu les coûts des experts externes et la phase de recrutement des entreprises d'une durée de 6 mois.

2. Organisation et équipe d'accompagnement : crédibilité et compétences au service des entreprises !

L'Organisation ou l'équipe d'accompagnement doit être en mesure de libérer au moins 1,5 personnes compétentes à plein temps (ou 450 personne-jours/an) pour un groupe de 10 entreprises sur une durée de 12 à 18 mois. Elle doit aussi pouvoir assurer une continuité de l'équipe en sélectionnant des cadres statutaires et permanents possédant la motivation nécessaire pour suivre le projet jusqu'au bout et identifier aussi une équipe de réserve. L'équipe doit non seulement avoir de l'expérience en encadrement et intervention dans l'industrie, mais aussi maîtriser les systèmes ISO 14001 et posséder une expertise environnementale. En outre, un savoir-faire en communication, en formation et en développement organisationnel est aussi indispensable. Afin de rendre l'organisation d'accompagnement plus crédible aux yeux des entreprises et profiter de l'effet d'apprentissage en commun, il est conseillé de prévoir sa certification ISO 14001. Les besoins logistiques (salles de formation, moyens de déplacement, etc.), l'équipement technique (ordinateurs avec accès Internet, appareils photos, etc.) et les supports (cartes de visite, etc.) doivent être assurés. Le produit ISO 14001 doit découler logiquement de la stratégie de votre organisation. N'acceptez plus aucun produit concurrent après le lancement de ce programme (EMAS, Eco-profit, etc.), sinon cela sèmera la confusion parmi les entreprises participantes.

3. Phase de préparation : difficile et exigeante !

Au départ, pendant la phase de préparation du projet, soyez conscients que la demande pour le produit « accompagnement à la certification environnementale » sera assez limitée. L'organisation d'accompagnement devra donc convaincre le groupe cible des entreprises de l'avantage de la mise en place d'un SME. Pour cela appuyez-vous sur les priorités des entreprises : exigences des marchés extérieurs, des consommateurs étrangers, potentiel de réduction des coûts, bien avant les effets positifs que le SME aura sur l'environnement. Le plus souvent, les organisations environnementales auront besoin d'un partenariat avec des organisations d'appui « économiques » tels les Centres Techniques, les Programmes de Mise à Niveau, et inversement.

Faites une étude de base du marché pour identifier le nombre d'entreprises déjà certifiées, le nombre d'entreprises exportatrices potentiellement clientes, les offres de soutien pour la certification déjà existantes, etc. Elaborez une stratégie commerciale en ciblant des secteurs industriels plus sensibles à la certification comme, par exemple, le secteur automobile. Comptez que la phase d'acquisition d'entreprises durera au moins 6 à 12 mois pour le premier groupe. Pour être plus attrayant, proposez une intégration avec les systèmes de gestion de la sécurité et santé des travailleurs et/ou de la qualité (OHSAS 18000, ISO 9000). Utilisez les témoignages d'entreprises déjà certifiées ou les demandes spécifiques de SME des clients européens afin de renforcer votre message vers les entreprises cibles.

4. Engagement des dirigeants d'entreprises : le point de départ crucial !

Assurez-vous d'un engagement ferme, formel et sans équivoque de la part des dirigeants des entreprises ! Définissez exactement et communiquez dès le départ l'appui offert par l'organisation d'accompagnement, la charge de travail pour l'entreprise participante ainsi que les besoins en personnel (quantité et qualité - un stagiaire à mi-temps comme responsable environnemental est inacceptable !). Il est important de formuler et faire signer une convention définissant les droits et devoirs des deux parties (organisation d'accompagnement et entreprise) pour sceller l'accord établi.

5. Entreprises accompagnées : le principe de l'effort minimum !

Beaucoup d'entreprises participantes vont toutefois essayer d'arriver à la certification avec un minimum d'effort propre (particulièrement au niveau du temps alloué au SME et de la disponibilité pour les formations et la rédaction des procédures, etc.). Elles vont exiger que l'organisation d'accompagnement ou l'expert externe fassent seuls la plupart du travail de mise en place du SME. Insistez sur le fait qu'un SME est beaucoup plus que des procédures, des questionnaires, des check-lists et un certificat. C'est avant tout un instrument efficace d'amélioration continue, c'est-à-dire un outil servant à réduire les coûts, à augmenter la performance environnementale et surtout à améliorer le système organisationnel de l'entreprise (ce dernier point est systématiquement sous-estimé!). Insistez sur un engagement crédible de la direction des entreprises concernant le choix et la disponibilité des cadres et définissez clairement la division du travail dans une convention signée par les deux parties.

6. Experts externes : évolution du rôle de formateur vers une équipe d'accompagnement !

Les experts externes doivent assurer le transfert du savoir-faire concernant le contenu et le processus d'accompagnement d'entreprises à l'organisation et l'équipe d'accompagnement. Ils sont appelés à assurer la qualité du projet mais devront se retirer petit à petit pour permettre l'apprentissage de l'équipe d'accompagnement. Définissez donc dès le début très clairement la division du travail entre les différents partenaires (entreprise, organisation et équipe d'accompagnement,

experts externes, mais aussi les acteurs extérieurs tels les certificateurs, bailleurs de fonds et autres partenaires financiers). Ceci doit se faire de manière dynamique en glissant, petit à petit, du rôle de formateur au rôle d'accompagnateur. Au plus vite l'équipe d'accompagnement reprendra la responsabilité et l'initiative du projet, au plus vite les experts externes normalement assez chers deviendront inutiles.

7. Documentation : ne réinventez pas la roue !

La documentation fait toujours défaut ! Insistez dès le début et contrôlez la documentation en permanence ! Quantifiez la situation de départ dans les entreprises et le progrès atteint jusqu'à la certification. Mettez en œuvre un système de suivi utilisant des images aussi bien que des indicateurs pour quantifier les progrès obtenus tout au long du processus de mise en place du SME ! Documentez aussi les économies financières réalisées et les progrès environnementaux atteints. La présentation des « *success stories* » par les entreprises elles-mêmes est la meilleure publicité pour le produit et pour votre organisation ! N'oubliez pas de documenter le processus d'accompagnement des entreprises (fiches de visites par entreprise, PV de l'encadrement individuel avec fiches de suivi, plan de modération des formations, présentations et évaluations des sessions de formation, etc.). Le personnel de votre organisation peut changer et vous risquez de perdre toute l'expérience acquise et de devoir réinventer la roue !

8. Approche de groupe : avantage par rapport à l'approche individuelle faite par un consultant !

Mettez en valeur l'approche de groupe !

Cette approche est moins chère qu'une approche individuelle (en Tunisie, un accompagnement individuel par un consultant peut facilement coûter de 10.000 à 15.000 Euros - si exécuté par un bureau étranger).

Ses avantages principaux sont la création d'une dynamique de groupe (Qui est en retard ? Tous les autres ont déjà avancé, etc. !) mais aussi la création d'une certaine entraide entre les différents participants (Comment avez-vous formulé la politique environnementale ? Comment avez-vous identifié vos aspects environnementaux significatifs ?). L'approche de groupe requiert de la part de l'équipe d'accompagnement des compétences relationnelles et communicationnelles. Il en est de même pour les responsables environnement des entreprises.

9. Evaluation : quand avez-vous réussi ?

Définissez le plus tôt possible les critères de succès de votre produit ISO 14001. Combien d'entreprises doivent être certifiées et après combien de mois de la fin de l'accompagnement ? A partir de quand votre organisation gagnera-t-elle de l'argent avec ce produit ? Combien d'améliorations documentées (« *success stories* ») exigez-vous par entreprise ? Définissez à l'avance votre responsabilité, les conditions nécessaires pour l'obtention de la certification et l'expérience qui l'entoure.

10. Fêtez votre réussite !

Quelques mois après la fin de l'accompagnement, n'oubliez pas de fêter la réussite du programme et des entreprises ! Médiatisez au maximum les économies réalisées et les bénéfices obtenus pour l'environnement. C'est une occasion à ne pas rater pour votre organisation et pour les entreprises. Ceci incitera d'autres entreprises à demander votre soutien et vous aidera à améliorer votre image de marque !

0.7 Bénéfices de la mise en place d'un système de management environnementale selon la norme ISO 14001

Pour l'entreprise, la mise en place d'un SME selon la norme ISO 14001 présente un certain nombre d'avantages.

En effet, des milliers d'entreprises, aux quatre coins d'Europe et du monde, ont tiré de multiples avantages de l'utilisation d'ISO 14001, tant au niveau environnemental, économique, organisationnel et matériel qu'au niveau de l'amélioration des relations publiques.

L'ISO 14001 améliore la performance économique et environnementale

Le traitement de l'eau en aval et son utilisation en circuit fermé sont des stratégies payantes : « La direction a décidé de construire 2 bassins de décantation pour séparer l'eau propre de l'eau polluée. L'eau propre est réutilisée pour le refroidissement et permet ainsi d'économiser 200 m^3/jour ».

Entreprise Al Rastan (cimenterie, Syrie)

Les avantages d'une SME

La récupération et la valorisation de bois sur site sont efficaces et rentables : « Des quantités importantes de débris de bois encombrant le site ont été valorisées au sein même de l'entreprise en offrant une énergie d'appoint ainsi que l'élimination des risques liés à l'inflammabilité du bois ».

Sonatrac (menuiserie de 30 employés, Algérie)

L'ISO 14001 améliore la performance environnementale

La création de nouvelles capacités en terme d'action et de réflexion environnementales peuvent générer des dynamiques positives de collaboration interne. L'intégration des principes environnementaux dans la prévention de la pollution et des situations d'urgence, mènent à la création et à l'innovation de nouvelles pratiques et procédés.

ISO 14001 diminue les coûts

Vous pouvez diminuer vos frais et gagner de l'argent. En effet, la réduction du volume et de la toxicité de vos déchets, des eaux usées et des émissions de gaz, représente non seulement une amélioration pour l'environnement, mais également - et selon les pays - une baisse des coûts opérationnelles, des taxes ou de pénalités.

Tunisie Lait certifié ISO 14001 en octobre 2002

« Un responsable de Tunisie Lait a indiqué,..., que l'adoption de cette certification « ISO 14001 » a renforcé l'image de marque de cette entreprise et a permis de faire l'économie, au titre des frais de consommation de l'énergie, de 535.000 dinars (312.800 Euros) en 2003, en plus d'un 'zéro pénalité' environnemental. »

La Presse, 21 février 2004

L'optimisation de l'utilisation des matières premières, la rationalisation du transport, de l'eau et de l'énergie, en plus du conditionnement et de l'emballage adéquat, sont tous des concepts utiles. Cet aspect positif est renforcé si le Manuel de Bonne Gestion d'Entreprise (BGE®) est utilisé lors de la mise en place d'un système ISO 14001 (➔ Partie IV, Document 2).

« L'optimisation de la consommation des matières premières pour notre station d'épuration nous a fait économiser environ 10.000 dinars (5.850 Euros) pendant une année et nous a évité des pénalités environnementales. »

Le responsable environnement de MISFAT, Tunis, Février 2004

ISO 14001 est la porte ouverte aux futurs marchés publics

Dans un futur proche, la plupart des institutions publiques et clients européens vous demanderont de prouver votre « historique vert ». Si vous voulez plus facilement accéder aux marchés publics, vous devrez donc démontrer que vous possédez un système de management environnemental performant.

Les avantages financiers

ISO 14001 aide vos partenaires financiers et augmente la valeur de votre société

La valeur bancaire de votre société dépend aussi de son image publique et donc, de sa gestion environnementale. Les banques et les investisseurs commencent à reconnaître les bénéfices de l'ISO 14001 à travers une meilleure cotation en bourse des sociétés certifiées. Qui dit SME dit aussi meilleure gestion des risques.

Un SME pourrait vous aider à recevoir un appui financier plus vite et probablement à un meilleur taux d'intérêt. Une entreprise qui développe une politique de prévention des accidents environnementaux est plus fiable. Elle dispose d'un outil de gestion et d'enregistrement de tous les paramètres en matière d'environnement et est à même de présenter un dossier exhaustif en un minimum de temps. Elle est mieux préparée pour accéder aux subventions en matière d'environnement.

ISO 14001 développe et modernise votre organisation

Un SME permet d'actualiser vos informations et vos données en matière d'environnement et de mieux communiquer avec les acteurs internes et externes. L'ISO 14001 permettra aux personnes des différents départements de travailler de façon transversale sur des programmes environnementaux communs.

L'implication des travailleurs et des cadres dans l'analyse des impacts environnementaux et dans la proposition de mesures d'amélioration peut aider à changer la culture même de l'entreprise en favorisant la communication et la prise de responsabilité à tous les niveaux.

> Organisation et structure : « Un SME bien structuré est un outil très précieux pour diriger, gérer et optimiser à tous les niveaux, les activités, avec les critères environnementaux ».
>
> *Grüneberg (entreprise de recyclage des déchets, Allemagne)*

ISO 14001 améliore la qualité de vos produits et de vos services et assure un positionnement compétitif sur le marché

La gestion et la protection de l'environnement s'intègrent parfaitement dans la gestion de la qualité. Il est donc logique que la mise en place d'un SME participe à l'amélioration de la qualité de vos produits et de vos services.

L'image de marque

Les exigences du marché d'exportation européen de demain concernent non seulement les produits et les processus de production, mais aussi la manière dont vous gérez et conduisez votre business. L'image de marque est donc importante.

À l'avenir, les consommateurs publics et privés préféreront des services et des produits « durables» venant de sociétés proactives.

> « En adoptant la Politique de Conservation de l'Energie, nous donnons une image 'verte' de notre entreprise », Waheed Qannas, Project Manager
>
> *Al Keena Hygienic Paper Mill Company Ltd (Jordanie)*

ISO 14001 améliore les relations avec les autorités et clients

Après l'implantation d'un ISO 14001 il est plus aisé pour les autorités publiques d'évaluer votre gestion environnementale. En conséquence vos demandes de subsides et d'aides publiques seront traitées plus rapidement.

Avec l'ISO 14001, vous pourrez faire face à l'évolution des politiques fiscales et administratives et vous respecterez plus facilement les exigences légales.

Réaction positive de la part du marché : l'éco-management est bien accueilli par les clients des tours-opérateurs :

> « Nous contribuons, avec ISO14001, à résoudre nos problèmes liés à l'environnement, et les agences de voyages nous encouragent et nous assurent une bonne promotion. »
> *Hôtel Virginia (Grèce)*

ISO 14001 vous permet de minimiser et gérer « les risques » en matière d'environnement

Diminuer les risques

Etre en conformité avec la législation environnementale, anticiper les directives à venir, intégrer les prescriptions du groupe industriel duquel vous faites partie, satisfaire les exigences des clients – voilà un des rôles les plus importants du SME. Des routines et de bonnes pratiques ainsi que leur enregistrement systématique par rapport à vos obligations vous permettent d'avoir une preuve réelle et implacable en cas de litiges ou d'incidents. Le SME est un outil incontournable pour mieux prévenir des risques d'accidents et d'incidents pouvant nuire à l'environnement.

ISO 14001 améliore la motivation et la santé des travailleurs

La motivation du personnel et l'implication des employés sont parmi les bénéfices le plus fréquemment cités lors de la mise en place d'un SME. Les personnes qui travaillent dans une entreprise certifiée ISO 14001 peuvent êtres fières de travailler dans une société qui respecte - en principe - l'environnement et par conséquent la santé et sécurité de ces travailleurs.

La motivation des travailleurs

En effet, l'adoption d'une attitude responsable par rapport aux produits dangereux a un effet bénéfique direct sur les conditions de travail dans votre entreprise. La réduction des pollutions améliore la qualité de vie, ainsi que la santé de chacun, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. La motivation des travailleurs peut être renforcée en leur distribuant une partie des économies réalisées par l'entreprise lors de l'application de la BGE® et du SME ISO 14001 et lors de la réduction des coûts de production à travers d'une meilleure utilisation des matières, de l'eau et de l'énergie.

> « L'introduction d'ISO 14001 a changé le climat dans notre entreprise. La motivation du personnel est perceptible et évidente. Notre veille réglementaire constante améliore notre pratique de la gestion ».
> *HBG Teichwolframsdorfer Agrar GmbH & Co. KG (agriculture, Allemagne)*

L'ISO 14001 signifie aussi : agir pour vos enfants et pour l'avenir

Aujourd'hui, chaque activité économique doit être durable, compatible avec la protection de la qualité de vie et tenir compte des générations futures en utilisant les ressources naturelles de la planète de manière responsable. Mettre en place un SME selon la norme ISO 14001 vous permet de participer, à votre échelle, à la préservation de l'avenir de vos enfants.



Avantages de la mise en place d'un système de management environnemental dans les petites et moyennes entreprises (PME)

En général :

- Veille réglementaire et respect des législations environnementales
- Prévention des accidents environnementaux

En interne :

- Économies de matières premières, d'eau et d'énergie
- Réduction des coûts
- Amélioration de la motivation des employés
- Meilleure communication interne
- Développement organisationnel

En externe :

- Meilleure communication avec les autorités
- Utile pour le monde des banques et des assurances
- Amélioration de l'image publique
- Avantage dans les futurs contrats publics
- Meilleure place dans une chaîne de fournisseur pour multinationale

Selon l'évaluation par les entreprises, le projet CITET/GTZ a permis à 50% d'entre elles, une amélioration **significative** de leur gestion des différents aspects environnementaux (en ordre décroissant) : gestion des eaux usées, sécurité des installations, utilisation de l'énergie, gestion de la pollution atmosphérique, et gestion de déchets. Toutes ont défini et introduit de nouvelles pratiques en matière d'environnement. Au passage elles ont réalisé des bénéfices économiques non négligeables.

0.8 Programme ISO 14001 dans la perspective de l'entreprise : quelques facteurs de succès pour la mise en place du SME

Les facteurs de succès pour la mise en place d'un SME sont nombreux, mais les plus importants sont :

- l'engagement soutenu et permanent de la direction;
- l'implication de tout le personnel;
- la nomination d'un responsable environnement dynamique.

L'engagement de la direction

L’engagement soutenu et permanent de la direction : dans une PME le comportement du dirigeant est d’une importance capitale : sa conduite et son engagement ont valeur d’exemple pour les travailleurs et les cadres. L’engagement de la direction doit être concret et visible afin de garantir la participation active du personnel. Sans engagement soutenu et sans témoignage clair de la détermination des cadres supérieurs de vouloir mettre en place avec succès un SME, l’engagement du personnel sera faible. Une information régulière sur le progrès et le succès de la mise en place du système maintient l’engagement de la direction stable et permet des décisions rapides quant aux ressources (budget, hommes, temps, etc.) allouées à la mise en place du SME. Finalement, l’attitude de la direction dans des situations de crise ou en cas de conflit avec d’autres décisions commerciales au sein de l’entreprise, est d’une importance capitale.

L'implication du personnel

L’implication de tout le personnel : en réalité, il existe beaucoup plus de connaissances et compétences au sein de l’entreprise que celles présumées par la direction. L’implication du personnel garantit l’insertion de toutes les idées et expériences venant de tous les niveaux de l’entreprise dans le processus de mise en place du SME. Un SME sans l’implication du personnel n’est pas efficace : un grand nombre de changements importants se font au niveau des pratiques quotidiennes de travail ainsi qu’au niveau de l’état d’esprit et des comportements des employés. Ces changements sont d’autant plus faciles et durables, que les personnes peuvent entamer le processus elles-mêmes en s’impliquant dès le début. Une manière d’impliquer le personnel avec succès est la création d’une petite équipe de mise en place du SME. Cette équipe devrait être constituée d’employés provenant des différents départements et des différents niveaux de l’entreprise. La clef du succès de l’implication du personnel est la « communication ouverte » qui assure une écoute permanente des idées du personnel et qui informe les employés sur les progrès et succès de la mise en place du SME.

Le Responsable Environnement

La nomination d’un responsable environnement dynamique : la personnalité du responsable environnement est importante, il dirigera le projet quotidiennement avec enthousiasme et engagement. Il devra être versé dans l’art de la communication et avoir des compétences au niveau relations humaines, devra négocier avec la direction en même temps qu’avec les travailleurs, mais en plus devra avoir des compétences environnementales solides. Comme pour un chef de projet, une bonne connaissance de l’organisation et des méthodes utilisées est indispensable pour le succès de la mise en place du SME.



Mise en place d'un ISO 14001 : l'indispensable

- Définissez des objectifs clairs et réalistes
- Assurez les ressources nécessaires (financières, compétences, ressources humaines, infrastructure interne).
- Coopérez avec tous les départements internes et avec vos sous-traitants.
- Décomposez les tâches en parties réalisables, reprises dans un plan général avec un calendrier précis et des étapes bien définies.

0.9 Programme ISO 14001 dans la perspective de l'Organisation d'accompagnement : les facteurs de succès pour accompagner des entreprises vers ISO 14001

Accompagner un groupe d'entreprises pour la mise en place d'un SME selon ISO 14001 nécessite une série de capacités internes qu'il faudrait réunir avant de se lancer dans ce type de projet.

Les actions

Ce travail exigeant nécessite à la fois :

- l'organisation de séminaires pour les dirigeants d'entreprises,
- la formation des responsables environnement des entreprises,
- l'encadrement individuel des entreprises,
- un travail continu de motivation et d'appui, durant plusieurs mois.

Le programme s'échelonne en plusieurs étapes bien distinctes. Les interventions suivent la logique de mise en place « pas à pas », selon le cycle de management bien connu « Plan, Do, Check, Act » (planifier, réaliser, vérifier / contrôler / mesurer, réagir / améliorer).

L'organisation et l'équipe d'accompagnement qui suivent les entreprises doivent à la fois piloter un projet collectif de formation-action et veiller à ce que les entreprises individuelles réalisent leur propre projet de mise en place d'un SME certifiable au terme d'une année de travail concentré.

Les conditions cadres

Un cadre clair et précis pour le programme d'accompagnement

- Un projet bien précis avec des objectifs de réussite, les prestations fournies par l'Organisation d'accompagnement et les efforts propres exigés par les entreprises participantes
- Un financement adéquat
- Une volonté politique nationale ou régionale d'appuyer ce programme

- Une stratégie nationale de mise à niveau environnementale des entreprises
- Un groupe d'entreprises bien ciblé
- Un contrat d'assistance signé

Une équipe dynamique

Si vous voulez assurer la continuité du projet et avoir une bonne capacité d'intervention, il est indispensable de proposer aux collaborateurs un contrat de travail offrant des conditions alléchantes et appropriées.

Une équipe de deux à trois personnes, se repartiront l'équivalent de 450 jours (ou ± 1,5 équivalents temps pleins). Cela devrait suffire pour accompagner une dizaine d'entreprises de façon efficace.

Les compétences de l'équipe

L'équipe doit réunir des compétences et profils pour assurer :

- Une gestion administrative rigoureuse avec un suivi
- Une capacité technique en matière d'environnement
- Une expérience confirmée et pratique des systèmes de gestion de l'environnement et d'audit
- Une expérience en formation d'adultes
- Une personnalité de négociateur
- Une expérience de conseil/travail dans le secteur privé

Une organisation d'accompagnement, ayant une équipe provenant de l'administration publique doit être consciente de l'enjeu en terme de capacité et qualité exigées par le secteur privé.

Il est aussi impératif que l'organisation d'accompagnement possède ses propres capacités techniques et pédagogiques (par exemple en : Eco-management, technologies propres, formation d'adultes, gestion de projet) nécessaires pour seconder les entreprises d'une façon pertinente et professionnelle.

Avant de démarrer l'action, assurez-vous que les membres de l'équipe d'accompagnement reçoivent si nécessaire des formations intensives, adéquates et de bon niveau en : développement organisationnel, gestion de l'environnement, normes ISO 14000 et audit, communication et modération, etc.

Évaluation de la situation de départ du projet du CITET entre le « savoir-faire nécessaire » et le « savoir-faire réel ».

	Savoir-faire public	Demande du privé	Besoin en formation
Sensibilisation à l'environnement	fort	faible	adéquat
Informations générales	fort	moyen	adéquat
Documentation technique et juridique	fort	moyen	adéquat
Formation à ISO 14001	moyen	fort	moyen
Analyse Environnementale initiale	moyen	fort	moyen
Aide à l'entreprise (subsides, appui, etc)	fort	faible	adéquat
Structuration de SME et planification	moyen	moyen	moyen
Communication interne	moyen	moyen	moyen
Développement organisationnel	faible	moyen	intensif
Formulation de procédures	faible	fort	intensif
Intégration dans Système Qualité	faible	fort	intensif
Contrôle, audit et évaluation	faible	fort	intensif

Source H W Engel Tunis 2002

La réussite du projet dépend avant tout du professionnalisme et de l'expérience pratique de votre équipe et de la qualité de l'encadrement par les experts externes, ainsi que d'une série d'autres paramètres tels que :

Des personnes ayant une expérience pratique en ISO 14001

La capacité d'intervention de l'organisation d'accompagnement nécessite des personnes possédant une certaine expérience sur le terrain (connaissance de base du fonctionnement des entreprises locales) et une certaine maturité professionnelle. Dans le projet CITET/GTZ, le fait d'utiliser une équipe formée principalement de jeunes universitaires n'a pas été jugé suffisamment crédible par les entreprises, surtout dans le premier groupe accompagné.

Un réseau de compétence

Le réseau

Le savoir-faire en matière d'environnement et les technologies évoluent tous les jours et il est rare de posséder toutes les capacités nécessaires au sein de l'organisation. Il est donc important d'avoir accès à un réseau national de capacités techniques (législation environnementale, aides publiques, experts techniques dans différents domaines, laboratoires agréés, consultants, etc.).

De plus, un réseau international d'expérience et d'experts en éco-gestion est utile pour avoir accès à des connaissances sectorielles particulières ou à des expériences de projets analogues.

Des infrastructures

Les infrastructures

Les locaux de réunion doivent être adaptés et équipés pour recevoir un groupe de maximum 25 personnes (en moyenne deux personnes par entreprise) dans de bonnes conditions. Il est indispensable d'avoir accès à d'autres salles de réunion lorsqu'il faut diviser le groupe en plusieurs groupes de travail.

Ces infrastructures doivent se situer près de transports publics et de grands axes routiers pour permettre un accès aisé durant les heures de bureaux. Les repas devraient être organisés sur place afin d'éviter les pertes de temps en déplacements.

Des moyens de communication modernes

La logistique

Une logistique impeccable (salle de réunions, collations, classeurs pour les participants, etc) avec l'ensemble de moyens techniques nécessaires (projecteur LCD, écrans , climatisations, etc) est indispensable pour le bon déroulement de l'action. Une partie significative du suivi devrait être assurée par courrier électronique. De plus, des sources d'information importantes peuvent se trouver sur Internet (➔ Partie IV, Document 5 : Les Liens internet). Nous vous conseillons d'utiliser un appareil photo numérique comme moyen de communication et pour suivre en images l'évolution des entreprises et les réunions et formations durant toute la période du projet.

Un groupe d'entreprises homogène

Le groupe d'entreprises

Le groupe d'entreprises devrait avoir une composition, une taille et un mode d'organisation homogènes (exemple : ISO 9001 en place, ayant un responsable sécurité etc.). Il est intéressant d'avoir des PME qui ont participé à des projets de mise à niveau, ou de Gestion Environnementale Profitable (GEP®) ou de Bonne Gestion d'Entreprise (BGE®) comme ceux offerts par la GTZ. Ce type d'entreprise compte déjà une équipe de gestion des améliorations qui peut gérer un projet de SME avec moins de support externe et en moins de temps, réduisant ainsi les coûts de mise en place du SME.

Un calendrier d'événements bien structuré

Le déroulement

Eviter des périodes d'activité intense de l'année (inventaire, juste avant les vacances) et les pauses classiques comme la période du ramadan dans les pays arabes. La mise en place et le suivi d'ISO 14001 proprement dit ne devraient pas dépasser les douze mois. Ce délai correspond à un rythme de travail soutenu mais raisonnable. Une programmation supérieure à douze mois risque de faire perdre le dynamisme et l'entrain nécessaire à la bonne mise en place du SME.

Visite sur site et séminaires bien rythmés

Il est important d'organiser le projet en alternant des visites sur site et des séminaires extérieurs. En effet, déplacer une ou plusieurs personnes de l'entreprise vers un centre de formation peut empêcher de facto, faute de disponibilité, la participation d'un certain nombre d'acteurs internes importants au processus de mise en place du SME. Cependant, le travail en séminaire libère souvent les RE de leurs tâches quotidiennes et leur permet de mieux préparer la mise en place du SME.

Les visites et séminaires

Il est donc essentiel d'effectuer régulièrement des séminaires ou des réunions de réseau en centre de formation externe tout au long du parcours de mise en place de SME pour permettre une mise au point des progrès réalisés et l'échange d'expérience avec les autres entreprises impliquées dans le projet. D'un autre coté, le travail de suivi individuel des entreprises doit se faire sur le site, à raison d'une visite mensuelle de l'équipe d'accompagnement tout au long du projet.

Un projet d'ISO 14001 en interne

L'organisation d'accompagnement gagnera en crédibilité si elle-même est capable de mettre en place un ISO 14001 pour gérer ses propres activités.

La crédibilité

Ainsi, l'équipe pourra expérimenter en temps réel les difficultés et possibilités de l'éco-gestion et intervenir plus facilement dans la rédaction des documents et la mise en place des différentes phases du SME.

Cette équipe aidera l'entreprise à intégrer toutes les pratiques existantes, dans le système de management, à rendre l'information la plus accessible possible ainsi qu'à la diffuser au sein de toute l'entreprise. Elle veillera à intégrer l'ensemble des travailleurs dans ce processus de gestion.

Il faut une implication permanente de la direction au plus haut niveau

L'implication permanente

Notre expérience a montré que, suite à une évaluation de l'état d'avancement du projet sur site, les critiques constructives faites par les experts externes à la direction étaient systématiquement reportées au personnel subalterne local impliqué, sous forme de critique de ses capacités et compétences.

Souvent, il s'agissait de problèmes liés à une mauvaise organisation du projet au niveau de la direction générale telle que la planification des interventions, l'équipement mis à disposition et les ressources en personnel attribuées au groupe de travail. Ainsi une communication permanente et transparente est nécessaire.

Il faut une programmation solide et des ressources humaines adéquates

En effet pour la bonne réussite du projet il faut tenir compte des points suivants :

- Ressources humaines adéquates en nombre et au niveau des expertises (min. 1,5 personnes équivalent temps plein) ;
- Bonne planification du projet (➔ Le Guide d'accompagnement, Chapitre 0.12, Le Calendrier pour l'équipe d'accompagnement) ;
- Etablissement de responsabilités précises par écrit comme dans un programme d'action ISO 14001 ;
- Formalisation de procédures internes au niveau de l'organisation d'accompagnement, pour l'exécution du projet, comme par exemple pour l'utilisation des documents fournis par l'entreprise (confidentialité) ou simplement pour permettre une certaine cohérence dans la réalisation du projet lors de changement d'équipe ou lors d'un projet successif (organisation de la documentation, contenu des formations, check-lists

pour la préparation des séminaires, fichiers informatiques indispensables, classeurs entreprises, etc.) ;

- Prévenir le changement continu de l'équipe d'accompagnement qui conduit à un ralentissement du projet ;
- Empêcher la surcharge du temps de travail due aux multiples tâches imposées aux cadres de l'institution ;
- Prévoir des lignes de téléphones directes vers l'étranger et la possibilité d'utiliser Internet ;
- Mettre à disposition le matériel adéquat pour : l'impression et la reproduction de documents, l'accès aux ordinateurs, la sauvegarde de routine des fichiers, la prise de photos dans les sites industriels, etc. ;
- Organisez avec rigueur la documentation nécessaire à ce projet. Collecter des exemples de cas de réussite dans les entreprises.



En bref : **Réussir le projet**

Il est important de clarifier les rôles, profils et responsabilités des différents acteurs internes de l'organisation et de l'équipe d'accompagnement dès le départ, pour construire les bases d'une bonne collaboration interne

Il faut continuellement évaluer le projet et veiller à son amélioration continue. Pour cela une formation en évaluation et gestion de projet préalable de l'équipe d'accompagnement des entreprises est indispensable.

Cette formation est décrite dans la Partie II du Guide (➔ Le Guide de formation, Chapitre 0).

0.10 Comment un responsable environnement mange-t-il un éléphant ?

Coupé en petits morceaux, en tranches, l'une après l'autre.

Cette métaphore explique bien la démarche d'accompagnement illustrée dans ce guide. En effet, un système de gestion environnementale doit se mettre en place pas à pas afin de ne pas sembler être un projet trop ambitieux dés le départ.

L'accompagnement des entreprises est structuré en plusieurs étapes consécutives, qui permettent une évolution organisationnelle, une mise en conformité avec la norme ISO 14001 et surtout l'intégration de la protection de l'environnement dans la vie quotidienne de l'entreprise. Le calendrier d'un programme d'accompagnement présenté plus loin (➔ Le Guide d'accompagnement, Chapitre 0.12, Le Calendrier pour l'équipe d'accompagnement) donne un résumé visuel des différentes étapes.

0.11 Le mode d'emploi du guide

Le guide d'accompagnement vous accompagne de manière pratique dans la constitution d'un groupe d'entreprises volontaires prêtes à se lancer dans la démarche ISO 14001, dans la formation de ces mêmes entreprises et leur accompagnement vers la mise en place d'un SME « certifiable ». Cet accompagnement nécessite l'organisation de séminaires avec les dirigeants d'entreprises, de séances de formation des responsables environnement et des auditeurs internes de l'entreprise. Il inclut aussi des suivis individuels de chaque entreprise, l'organisation de visites d'experts techniques ou l'accompagnement individuel lors des travaux de formalisation interne de la documentation ou d'audits internes.

Ce guide papier est accompagné d'un CD-Rom, comprenant l'ensemble des informations et fichiers contenus dans ce guide. Il décrit le processus de mise en place du SME de manière chronologique et fournit le matériel didactique nécessaire au bon déroulement du programme d'accompagnement.

Ce guide est articulé en quatre parties distinctes :

Partie I – Le Guide d'accompagnement

Ce guide décrit le travail d'accompagnement des entreprises vers ISO 14001 étape par étape, ainsi que les différentes tâches nécessaires que doit réaliser l'organisation et son équipe d'accompagnement, pour la bonne réussite du projet. Il propose un programme de travail pour l'entreprise. Il décrit de façon succincte les différents modules de formations. Il est organisé en fonction des points de la norme ISO 14001 basé sur un calendrier de réalisations d'un an.

Partie II - Le Guide de Formation

Ce guide de formation, destiné à l'organisation et l'équipe d'accompagnement, met à disposition le matériel didactique pour l'organisation de séminaires pour les dirigeants des entreprises et l'organisation de séances de formation pour les responsables environnement et les auditeurs internes des entreprises. Il contient aussi les commentaires des présentations « Power point ». Ce guide leur permet également d'accroître la capacité à gérer leur programme d'action d'une façon proactive en fournissant des outils adéquats.

Pour chaque étape de mise en place du SME, il décrit :

- les objectifs à atteindre
- les ressources et le contenu du classeur de formation
- les préparatifs de l'action
- le plan de modération contenant la gestion du temps et des conseils judicieux issus d'expériences sur le terrain et les exercices pratiques
- les transparents utilisés et leur explication, transparent par transparent

- le plan de travail pour l'entreprise et pour l'Organisation d'accompagnement

Ce guide est complété par :

Partie III – La Boîte à Outils

Elle contient les exercices et fiches pré-configurés utiles au processus de suivi et de mise en place du SME comme par exemple des outils d'évaluations, des grilles de travail, etc. Ces outils sont expliqués tout au long des différents chapitres de ce guide et peuvent être distribués aux participants si l'organisation et l'équipe d'accompagnement le jugent utile. Il s'agit d'outils facultatifs, l'équipe d'accompagnement pouvant bien entendu créer ou utiliser son propre matériel.

Part IV - Les Documents utiles pour l'équipe d'accompagnement

La partie IV contient des éléments de base complémentaires qui peuvent être utiles à l'organisation d'accompagnement et à son équipe pour la préparation des formations et pour le suivi des entreprises. Il s'agit de documents Word, Excel et PDF tels que : des guides d'auto-évaluation, des méthodes participatives d'analyse environnementale initiale et un Manuel de Bonne Gestion Environnementale. Il contient également une liste de ressources Internet.

Les relations entre les quatre parties de ce guide sont représentées dans la figure ci-dessous :

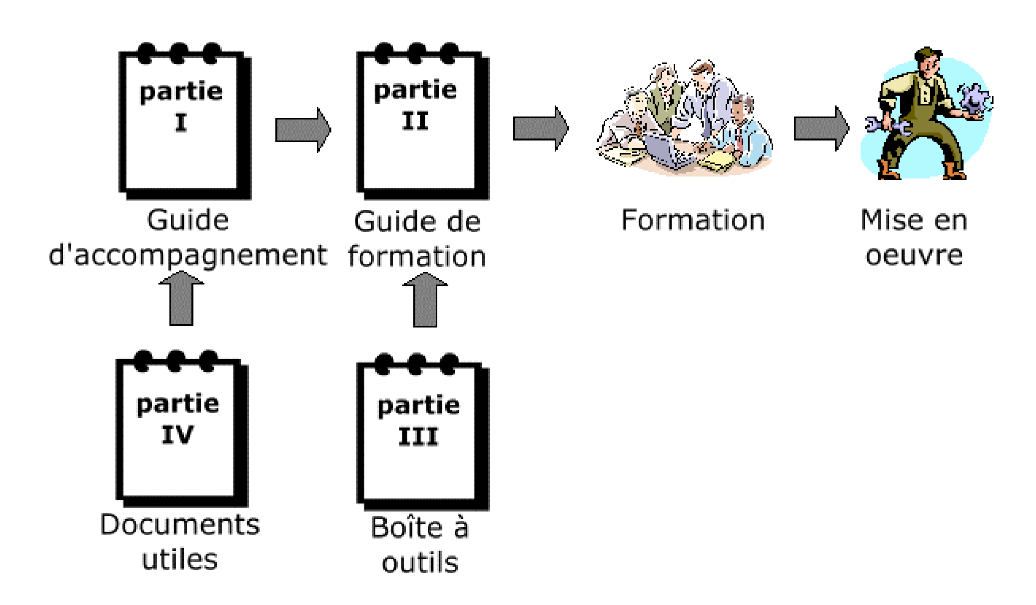


Figure 1 : *Relation entre les quatre parties du guide*

0.12 Calendrier du programme ISO 14001 et les grandes phases du projet

Le programme s'échelonne en plusieurs étapes bien distinctes sur une période de dix-huit mois.

Les interventions suivent la logique d'une mise en place « pas à pas », selon le cycle de management bien connu « Plan, Do, Check, Act » (planifier, réaliser, vérifier / contrôler / mesurer, réagir pour améliorer) durant une période de douze mois.

A cela, s'ajoute une période de préparation de trois mois et de suivi de l'action de trois mois également.

L'ensemble des interventions est décrit dans ➔ Le Calendrier pour l'équipe d'accompagnement (page 26).



CITET

Partie I - Le Guide d'accompagnement



Chapitres Partie I	Le calendrier pour l'équipe d'accompagnement	Préparation			Implémentation du système SME												Clôture			Modules du guide de formation	Temps de travail de l'équipe*	
		-3	-2	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	+1	+2	+3		seminaires	prép. & accompagmt.
1	**Phase I - La Préparation interne de l'action et le recrutement des**																					
1.1	Constitution d'une équipe et planification de l'action																					30
1.3	Formation de l'équipe à la gestion de projet																			**Module 0**	4	6
1.3	Définition des rôles et objectifs et calendrier																					6
1.3	Récrutement des sociétés																					10
2	**Phase II - Le Travail avec les entreprises**																					10
	Kick off et Démarrage																					
2.1	La Visite sur site et l'engagement signé																					
2.2	Séminaire pour la direction générale des entreprises																			**Module 1**	1	6
2.3	La mise en réseau d'échange																					16
2.4	Formation des RE - La compréhension d'un SME																			**Module 2**	2	6
2.5	Formation - Communication interne et implication des travailleurs (option : peut aussi se faire après la Formation - Les objectifs et cibles et programme d'action)																			**Module 3**	2	6
	Resultat 1 - Le contrat d'assistance est signé et le RE interne est nommé.																					
3	**La planification du SME et l'analyse environnementale initiale - PLAN**																					
3.1	Formation PLAN - L'analyse environnementale initiale																			**Module 4**	5	6
3.2	Accompagnement individuel pour l'analyse environnementale initiale																					30
	Resultat 2 - L'analyse environnementale initiale est complétée et l'enregistrement des exigences légales ainsi que des aspects significatifs en matière d'environnement sont disponibles.																					
3.3	Séminaire pour les dirigeants d'entreprise - La politique environnementale (facultatif)																			**Module 5**	1	4
3.4	Formation - Les objectifs et cibles et le programme d'action																			**Module 6**	2	5
	Resultat 3 - La déclaration de politique environnementale est disponible.																					
4	**La mise en œuvre du SME - DO**																					
4.1	Formation DO - La mise en œuvre																			**Module 7**	5	5
4.2	Le suivi individuel de l'entreprise et assistance à la mise en œuvre																					80
	Resultat 4 - La système de gestion environnementale est en état de marche.																					
5	**Le Contrôle et l'audit interne - CHECK & ACT**																					
5.1	Formation - Contrôle et audit interne																			**Module 8**	5	10
5.2	Formation facultative - Audit ISO 19011 pour auditeurs internes																			**Module 9**	6	10
5.3	La Visite d'entreprise et l'audit interne à blanc																					40
	Resultat 5 - L'audit interne à blanc est terminé et documenté.																					
5.4	La revue de direction et la démarche de certification																				1	10
	Resultat 6 - Les Entreprises sont prêtes pour la certification.																					
6	**Phase III - La Consolidation du réseau et la capitalisation de l'expérience**																					
6.1	La valorisation du savoir et du réseau																					50
6.2	Le suivi pour les bailleurs de fonds																					70
																				HJ en total	34	416

gris = Kick off et Démarrage — jaune = La mise en œuvre du SME - DO

vert = La planification du SME et l'analyse initiale - PLAN — blue = Le contrôle et l'audit interne - CHECK & ACT — rouge = La revue de direction - ACT

* en homme-jours de l'équipe pour l'accompagnement des entreprises

Chapitre 1 Phase I - Préparation interne de l'action et recrutement des entreprises

1.1 Ressources humaines durant les phases du programme

L’organisation et l’équipe d’accompagnement qui suivent les entreprises doivent à la fois piloter un projet collectif de formation-action et veiller à ce que les entreprises individuelles réalisent leur propre projet de mise en place d’un SME selon la norme internationale ISO 14001 suivi d’une certification au terme d’une année de travail concentré.

Les ressources humaines

Une estimation du temps et des ressources humaines nécessaires en personne-jour et équivalent temps plein pour ce projet vous est donnée ci-dessous : l’estimation tient compte des fêtes nationales, des congés, des coutumes religieuses, etc.

Ressources humaines et leurs tâches (en équivalents personne-jour) :

1 personne-jour par semaine	Logistique (Séminaires, invitations, fiches de suivi, documentation)
2 personne-jours par semaine	Technique (épuration des eaux, gestion des produits dangereux, recyclage) Recherche d’information, contact direct entreprise, conseils pratiques
3 personne-jours par semaine	Senior Eco-management, conseil technique, contacts avec la direction, pilotage du projet, auditeur en appui d’audit interne et externe

Période de 18 mois :

Phase I	3 - 5 mois de préparation (La préparation pour le premier groupe est plus longue !)
Phase II	12 mois pour la mise en place d’ISO 14001
Phase III	1 - 3 mois pour la clôture et le suivi

Temps de travail de l'équipe d'accompagnement sur 18 mois (en comptant 1,5 personnes à temps plein) :

Préparation de l’action	150 - 180 personne-jours
Accompagnement des entreprises	250 - 270 personne-jours
TOTAL	400 - 450 personne-jours

Il est difficile de donner une idée précise du temps et de l'effort à consentir. Il varie en fonction de l'expertise et de l'expérience des personnes qui y travaillent.

Effort de l'équipe d'accompagnement réparti par entreprise :

Effort de l'organisation par entreprise : 40 - 45 personne-jours

Ce mode d'organisation permet à l'entreprise et aux consultants de se voir régulièrement et de créer une relation de confiance en discutant les résultats des actions prises, les problèmes rencontrés et leurs possibles solutions, ainsi que les prochaines étapes à franchir et à communiquer.

Ces 40 - 45 jours d'effort et d'accompagnement se repartissent en :

- contact collectif lors des séminaires et groupes de travail : 17 personne-jours
- contact individuel lors des visites d'entreprises et des rendez vous de travail : 8 personne-jours
- travail de gestion et suivi du projet (organisation des séminaires, suivi du programme, communication externe) : 15 - 20 personne-jours

Cette répartition montre que le travail à finalité environnementale est important dans l'entreprise mais que la gestion du processus d'accompagnement demande aussi beaucoup d'effort. Le temps de conseil individuel dépend aussi de la motivation interne, des ressources humaines qu'elle met en œuvre et de la direction de la PME de s'investir. Toutes les sociétés ne vont pas évoluer à la même vitesse et ne demandent pas le même temps d'intervention.

1.2 Experts externes

Il est peu probable qu'une organisation/institution se lance toute seule dans un premier projet d'accompagnement d'entreprises, sans avoir recours à un conseiller externe pour l'assister et accroître sa capacité d'action et d'intervention. Si au départ le rôle de l'expert externe semble interventionniste et dirigiste, il laissera place petit à petit, à une fonction de conseil et de personne-ressources.

Le rôle des experts

Durant le premier projet d'accompagnement (cycle I), les experts externes internationaux prendront l'organisation du projet en main durant les 18 mois de sa durée totale et assumeront 75 % des charges de formation et d'accompagnement. Cela pourrait bien sûr varier selon l'état d'avancement des entreprises et de leur propres ressources internes.

Lors du deuxième projet (cycle II), il faudra prévoir un désengagement progressif des experts externes qui céderont la place à l'équipe d'accompagnement en s'appuyant sur les connaissances et l'expérience acquises durant le premier cycle.

Le rôle des experts externes doit être bien défini dès le début du projet pour ne laisser aucune ambiguïté sur la responsabilité des tâches à exécuter. Il est important de préciser que le travail des experts n'est qu'un travail complémentaire au travail local surtout quand il s'agit de démarrer un deuxième et troisième cycle. C'est un travail exigeant, collectif qui a souvent été confondu avec celui d'un expert exécutant une mission clefs sur porte.

Expert international	Cycle I	Cycle II
Formation de l'équipe	100 %	20 %
Pilotage du projet	80 %	20 %
Analyse environnementale initiale	90 %	50 %
Formation des PME	90 %	10 %
Conseil SME / ISO 14001	90 %	30 %
Audit interne et externe	100 %	30 %
Evaluation et suivi	50 %	10 %

Le rôle de l'expert externe au cours du premier cycle est fonction de l'expérience du staff d'encadrement local. Il consiste à :

1) approfondir la connaissance des principes du SME de l'équipe d'accompagnement ;
2) accroître sa capacité d'intervenant (formation spécifique au travail d'équipe, à la formation d'adulte et au rôle de médiateur) ;
3) seconder l'équipe d'accompagnement et l'entreprise dans la structuration de toutes les étapes de la mise en place du SME et à la formation en entreprise ;

et finalement

4) « co-piloter » le programme ISO 14001 dans son ensemble.

Au cours de l'accompagnement du deuxième groupe d'entreprises, les tâches de l'expert externe se modifient : accompagner dans un but de suivi c'est contrôler et seconder la bonne préparation, aider en cas d'urgence et surtout faire le « *wrap-up* » qui correspond à la critique et auto-critique **après** les séminaires (« qu'est-ce qui était bon, à améliorer, manquant ? »)

L'expert évalue aussi la qualité d'intervention de l'équipe d'accompagnement et les progrès accomplis dans l'entreprise. Il apporte une aide constante pour l'amélioration de l'intervention des experts locaux en instaurant un système de feed-back à distance, entre l'équipe locale et l'expert externe, à raison d'une mise au point mensuelle du travail accompli. Ceci se fait par Internet ou tout autre mode de communication.

1.3 Différentes tâches et phases pour l'équipe d'accompagnement et les résultats attendus

L'équipe d'accompagnement joue le rôle actif de formateur et expert ISO 14001. Elle accomplit les tâches suivantes pendant l'accompagnement des entreprises :

Phase I - Préparation interne de l'action et recrutement des entreprises

Mois -3 et -2 Préparation de l'action en interne...

- Constituer une équipe et planifier les actions avec l'expert externe ;
- Former l'équipe à la gestion de projet ;
- Définir les rôles, objectifs et calendrier du projet ISO 14001 ;
- Préparer les documents et la communication externe ;
- Identifier les autres intervenants externes si nécessaire et assurer le financement du projet.

Mois -1 Recrutement des entreprises

- Identification d'une dizaine d'entreprises et obtention de leur engagement.



Choisir les entreprises adéquates pour un projet d'accompagnement en groupe

Les entreprises des secteurs soumis à des pressions du marché ou de la législation sont des entreprises cibles pour participer à un projet de mise en place d'un SME; par ex. fournisseurs dans l'industrie automobile. D'autres candidats potentiels sont ceux qui dépendent de groupes internationaux, qui dans de nombreux cas, exigent la mise en place d'un SME dans toutes ses filiales ou pour tous ses fournisseurs.

Dans un projet idéal d'accompagnement en groupe, il est préférable de choisir des entreprises venant du même secteur d'activité et ayant une taille semblable, afin de travailler sur les mêmes types de problèmes et de structure. Mais le monde réel vous met en face de groupes d'entreprise avec des activités très différentes. Essayez donc de grouper les entreprises ayant déjà des systèmes de management en place (par exemple un système de gestion qualité ou système de gestion santé et sécurité) qui possèdent une expérience utile pour la mise en place d'un SME. Finalement, il est conseillé de choisir des entreprises situées dans une même région, pour faciliter et garantir la participation aux réunions et aux visites de sites. Tout ceci est idéal, mais dans le premier groupe vous serez amené à faire des compromis, faute de candidats !

Phase II - Travail avec les entreprises

Mois 1 Démarrage de la mise en place du SME au sein des entreprises et la mise en réseau

Que se passe-t-il sur le terrain ?

La direction à son plus haut niveau est impliquée et motivée et donne le feu vert en allouant les ressources nécessaires :

- Une convention d'assistance est signée entre les différents acteurs.
- Une vérification est faite pour voir si les ressources internes de l'entreprise mises à la disposition du projet en terme de temps et disponibilité sont adéquates.
- Une équipe de deux personnes minimum dont le responsable environnement et l'auditeur interne est désignée dans l'entreprise.
- Un état des lieux de « la culture de gestion environnementale » est fait (➔ Partie IV, Document 1 : Eco-scaling).
- Des photos digitales sont prises pour documenter la situation de départ.
- La mise en réseau des entreprises commence par une invitation à participer aux séminaires et aux groupes de travail.
- Le premier rapport pour le bailleur de fonds est terminé et reprend le planning ainsi que la liste des entreprises engagées dans le processus.

Option BGE®/GEP®

Approche alternative : Application du Manuel de Bonne Gestion d'Entreprise (BGE®) après une petite formation interne (demi-journée) sur le Manuel BGE® et le concept « Matières de Production Résiduaires » (MPR) afin d'identifier les points forts et les potentiels d'amélioration dans l'entreprise. Cette application du Manuel BGE® peut être combinée avec l'identification de l'état de lieux de la culture de gestion environnementale et la prise de photos de la situation antérieure aux améliorations. L'application de BGE® produira des idées intéressantes sur des problèmes clés et ses causes, renforçant le relèvement de la situation actuelle, donnera de l'énergie pour réaliser immédiatement des mesures simples, démontrant des bénéfices économiques, environnementales et organisationnelles. Ces premières actions constitueront un lien intéressant avec les étapes « plan » et « do » et augmenteront l'énergie nécessaire pour d'autres changements qui devront se produire au long du projet SME.

Mois 2 - 4 La planification du SME - PLAN

Que se passe-t-il sur le terrain ?

La planification du SME

Les participants des entreprises sont familiarisés avec le programme, le calendrier et la façon de procéder. Ils sont conscients de l'effort à fournir et s'engagent en conséquence. Les Responsables environnement sont capables de réaliser l'analyse environnementale initiale et de se procurer les informations nécessaires.

Les problèmes spécifiques en matière d'environnement sont identifiés et le plan d'action / programme environnemental est défini, si besoin en est, avec l'aide d'un expert externe. Les Responsables environnement développent une bonne vision et maîtrisent de leur SME.

Les Responsables environnement s'entraident pour définir le programme d'action et établir des objectifs et cibles réalistes.

Option BGE®/GEP®

En cas d'application du Manuel BGE® dans la phase de démarrage, les résultats obtenus par BGE® constitueront une bonne base pour l'analyse environnementale et la définition d'un plan d'action / programme environnemental : d'une part, le temps et les coûts pour l'analyse etc. se réduiront considérablement, d'autre part, le Manuel contient un format approprié pour un plan d'actions et une bonne méthode pour calculer les coûts et (triple) bénéfices des possibles mesures à prendre. Par conséquent, la direction peut être mieux informée sur la profitabilité des mesures environnementales.

Les priorités du SME sont définies, la politique environnementale est signé et l'engagement financier et organisationnel sont confirmés par la direction.

Mois 5 - 8 La mise en œuvre du SME et les résultats – DO

Que se passe-t-il sur le terrain ?

La mise en œuvre du SME

Les participants sont capables de construire leur système de management environnemental en interne et commencent à rédiger leurs procédures et bonnes pratiques. Ici la prise en considération des résultats de Bonne Gestion d'Entreprises et au Manuel BGE® est très utile.

Des formations internes et actions de sensibilisation sont menées.

Les premières réalisations en matière d'environnement sont mises en oeuvre.

Des entreprises s'entraident dans l'écriture des procédures et instructions de travail.

La visite sur site permet de faire une évaluation intermédiaire de l'état d'avancement et d'achever les documents requis par la norme ISO 14001 notamment les procédures de gestion et les différents registres.

Cette visite permet de mettre à niveau les sociétés retardataires.

L'équipe d'accompagnement est à disposition pour seconder les entreprises à leur demande.

Le deuxième rapport pour le bailleur de fonds est terminé.

Mois 9 - 12 Le contrôle interne et les audits – CHECK

Que se passe-t-il sur le terrain ?

Les audits internes

Les participants développent une bonne compréhension des outils de contrôle interne et créent leur tableau de bord.

Les grandes sociétés qui ont besoin d'équipes d'audits plus importantes pourront avoir accès à une formation spécifique basée sur la norme ISO 19011 (= *Lignes directrices pour l'audit environnemental*) pour s'assurer de l'adéquation de leur qualification.

L'équipe d'accompagnement et un expert externe accompagne individuellement les entreprises au cours d'une démarche d'audit interne pour juger de leur capacité à les réaliser et évaluer le degré de maturité du SME. Les entreprises moins expertes, peuvent s'entraider pour préparer des check-lists d'audit interne et exécuter des audits croisés.

Mois 12 La revue de direction et la démarche vers la certification - ACT

Que se passe-t-il sur le terrain ?

La revue de la direction

Les résultats d'audits internes, l'évaluation des tableaux de bord ainsi que les actions réalisées permettent de prendre la décision de se soumettre à un audit externe de certification.

Un expert international peut assister cette démarche.

Des photos sont prises pour documenter l'amélioration réalisée.

Un accompagnement pour l'audit de certification est facultatif mais pourrait être souhaité par l'entreprise.

Phase III - Consolidation du réseau des entreprises et la capitalisation de l'expérience

Mois 12 +1 Valorisation de l'expérience

Que se passe-t-il sur le terrain ?

L'évaluation

Le projet s'achève par une évaluation critique de l'action réalisée et le recueil des divers témoignages sous forme de photos et résultats chiffrés provenant des entreprises participantes.

Les premières certifications enregistrées sont honorées publiquement et médiatisées.

Les données sur les bénéfices économiques obtenus sont collectées, incluant des mesures BGE® sont des mesures plutôt orientées vers les aspects économiques, organisationnelles et/ou bénéfiques pour la sécurité de travail et l'hygiène, plutôt que vers l'environnement seulement.

Une réunion d'échange pour la participation au deuxième, voir troisième cycle de projet est organisée entre collègues d'autres entreprises.



L'organisation d'accompagnement utilise l'ensemble des expériences obtenues pour les programmes analogues futurs.

Mois +2 et +3 Evaluation et la clôture du projet

Clôture et suivi

Le rapport final pour le bailleur de fonds est rédigé.

Le succès du premier groupe est diffusé et publié, par une conférence de presse ou des articles.

Le groupe d'entreprises suivant s'engage dans une démarche similaire.

1.4 Programme de travail de l'entreprise et ressources humaines nécessaires

Pendant douze mois, le responsable environnement, l'auditeur interne ainsi que la direction de l'entreprise seront en contact systématique et régulier avec les experts et l'organisation d'accompagnement. En plus ils seront en relation étroite avec des collègues d'autres entreprises de la même région. Le programme d'accompagnement offre de multiples moments de rencontres. Mettre en place un SME est un investissement pour l'avenir. Environ cent jours de travail interne et de participation externe dynamique aux travaux de groupe sont nécessaires pour réussir à bien intégrer ISO 14001 dans la vie quotidienne de l'entreprise.

Estimation Temps

Cent jours de travail pour l'entreprise pour un ISO 14001 utile

La mise en place d'un SME mobilise des personnes de l'entreprise en interne à des moments bien précis suivant la logique PDCA pour préparer et mettre en place le SME et accueillir l'équipe d'accompagnement et les experts externes. Sur cela se greffe la participation aux séminaires en externe, aux réunions avec l'équipe d'accompagnement, aux réunions de réseau, etc.

Estimation Temps (jour)	Responsable environnement		Auditeur interne	
	Interne	Externe	Interne	Externe
Préparation ISO	7	2		2
Plan	19	4		4
Do	18	3		3
Check	2	3	8	4
Act	6	1	6	1
Réseau		10		
Total	**52**	**23**	**14**	**14**

Les différentes étapes à réaliser entre le démarrage et une certification réussie sont reprises dans ➔ Le calendrier pour l'entreprise (page 35). Il y a trois différents types d'action à accomplir :

- Le travail d'action environnementale en interne
- La participation aux formations à l'ISO 14001, les séminaires pour les dirigeants et visites de l'entreprise
- Les documents à établir pour être en conformité avec ISO 14001

1.5 Calendrier de mise en place du programme ISO 14001 pour l'entreprise

Mois 1	**Le démarrage de projet ISO 14001 en interne de la PME**
Mois 2 - 4	**La planification du SME et l'analyse environnementale initiale**
Mois 5 - 8	**La mise en œuvre**
Mois 9 - 12	**Le contrôle interne**
Mois 12	**La revue de direction et la démarche de certification**
Mois 12+	**L'audit externe de certification et la valorisation du savoir dans le réseau**

Le travail en groupe et en réseau permet à l'ensemble des acteurs d'avancer pas à pas vers une mise en place ISO 14001 dans leur entreprise. Les responsables environnement et les auditeurs suivent un rythme bien précis qui est articulé autour :

- Du travail d'action environnementale interne avant et après les différentes formations ;
- De la participation aux formations externes, séminaires des dirigeants, réunions de réseau et aux visites d'entreprises ;
- Du travail spécifique pour réaliser les exigences d'ISO 14001 et ses documents, la rédaction des procédures, etc**.**

L'ensemble des interventions est décrit dans ➔ Le calendrier pour l'entreprise (page 35).





Le calendrier pour l'entreprise	Implémentation du système SME												Temps de travail	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	externe	interne
Kick off et Démarrage														
La Visite sur site et l'engagement signé													6 jours	7 jours
Séminaire pour la direction générale des entreprises														
La participation au réseau d'échange														
Formation des RE - La comprehension d'un SME														
Formation - Communication interne et implication des travailleurs (option : peut aussi se faire après la Formation - Les objectifs et cibles et programme d'action)														
Resultat 1 - Le contrat d'assistance est signé et le RE interne est nommé.														
La planification du SME et l'analyse environnementale initiale - PLAN													10 jours	19 jours
Formation PLAN - L'analyse environnementale initiale														
Accompagnement individuel pour l'analyse environnementale initiale														
Resultat 2 - L'analyse environnementale initiale est complétée et l'enregistrement des exigences légales ainsi que des aspects significatifs en matière d'environnement sont disponible.														
Séminaire pour les dirigeants d'entreprise - La politique environnementale (facultatif)														
Formation - Les objectifs et cibles et le programme d'action														
Resultat 3 - La déclaration de politique environnementale est disponible.														
La mise en œuvre du SME - DO													8 jours	18 jours
Formation DO - La mise en œuvre														
Le suivi individuel de l'entreprise et assistance à la mise en œuvre														
Resultat 4 - La système de gestion environnementale est en état de marche.														
Le Contrôle et l'audit interne - CHECK & ACT													8 jours	10 jours
Formation - Contrôle et audit interne														
Formation facultative - Audit ISO 19011 auditeurs internes													(3 jours)	
La Visite d'entreprise et l'audit interne à blanc														
Resultat 5 - L'audit interne à blanc est terminé.														
La revue de direction et la démarche de certification													2 jours	12 jours
Resultat 6 - Les Entreprises sont prêts pour la cértification.														
L'audit externe de certification														
La valorisation du savoir dans le réseau d'échange														
Jours au total													37 jours	66 jours

gris = Kick off et Démarrage
vert = La planification du SME et l'analyse initiale - PLAN
bleu = Le contrôle et l'audit interne - CHECK & ACT
rouge = La revue de direction - ACT
externe = jours pour formation et informatior
interne = jours pour mise en place ISO 140(

Chapitre 2 Phase II - Travail avec les entreprises

2.1 Visite sur site et engagement signé

Le démarrage de la mise en place ISO 14001 dans l'entreprise commence par une visite de l'entreprise et un contrat signé pour l'accompagnement vers ISO 14001.

Le démarrage

L'objectif de la visite est de démarrer le processus d'accompagnement et d'évaluer avec la direction générale et le futur responsable environnement, les conditions spécifiques de leur participation au programme (besoin d'expertise de laboratoire, technologie propre, audits d'énergie, équipements, etc.). La visite des installations permet un premier bilan visuel et la familiarisation avec les activités spécifiques et les besoins d'assistance et d'action. La visite est conclue par la signature du contrat d'accompagnement.

L'utilisation d'un guide d'interview tel que « Eco-scaling » permet une première évaluation des acquis de gestion et routines déjà mis en place qui serviront de base à la mise en place du SME selon la norme ISO 14001 (➔ Partie IV, Document 1 - Eco-scaling). Si on fait appel à des experts formés en Gestion Environnementale Profitable (GEP®), le Manuel « Bonne Gestion d'Entreprise » BGE® peut également servir de guide d'interview pour identifier les points forts et faibles dans des domaines additionnels.

Les modalités et le programme

Dans le contrat sont définies les modalités techniques et financières de l'opération. Ce contrat contribue et suit la mise en place d'une équipe interne, la programmation de l'action en interne ainsi que la désignation des responsables du projet. La direction doit être engagée au plus haut niveau car l'engagement du dirigeant de l'entreprise a valeur d'exemple pour les travailleurs.

2.2 Séminaire pour la direction générale des entreprises

(Séminaire d'une demi-journée ➔ Modules 1.1 à 1.3)

L'engagement de la direction

L'objectif de ce séminaire est d'informer la direction générale des entreprises pour allouer les ressources internes nécessaires. Le message principal est que la mise en place d'un SME est un atout stratégique pour l'entreprise et apporte des bénéfices économiques, organisationnels et environnementaux.

2.3 Mise en réseau d'échange

La mise en réseau

La mise en réseau des entreprises se réalise à travers les réunions animées où l'échange entre responsables environnement des différentes entreprises est possible en dehors du cycle des séances de formation. En effet durant le programme de mise en place du SME, il existe de nombreuses occasions où les entreprises ont la possibilité d'échanger leurs expériences pratiques et leurs problèmes spécifiques pour trouver ensemble des solution concrètes. Cependant il est souhaitable de proposer dès le

départ d'autres moments de rencontre où les responsables environnementaux peuvent s'entraider (➔ Le Guide de formation, Module 0.8). Il est important de bien structurer toutes les rencontres, en utilisant des méthodes efficaces (p. ex. Groupe d'Appui à l'Action ➔ Partie IV, Document 6), pour garantir un intérêt permanent à travers d'une valeur ajoutée.

Donc Il faut inviter les participants à créer un réseau de personnes ressources à travers et en dehors des séminaires pour :

- partager le savoir, les outils, les compétences ;
- créer une culture de conseil mutuel ;
- ouvrir des canaux de communication entre eux ;
- créer une base de données commune sur le internet ;
- partager des personnes ressources (ex. l'expert en questions légales) ;
- faire des audits croisés ;
- lister et partager les compétences particulières de chaque participant et/ou société.

En plus, pour capitaliser et partager les expériences acquises :

- actualiser en permanence votre documentation sur les bonnes pratiques environnementales observées ;
- se focaliser sur des approches sectorielles ;
- regarder au-delà des frontières parmi vos pairs ;
- faire des photos numériques durant tout le processus d'accompagnement pour montrer l'évolution des situations dans les entreprises ;
- mettre en exergue publiquement les personnes et entreprises exemplaires ;
- collectionner et archiver soigneusement les différents documents et résultats des groupes de travail ;
- tenir à jour une fiche de suivi pour chaque entreprise.



1. **La mise en réseau des représentants des entreprises** doit se faire dès le début de l'accompagnement par exemple en distribuant des listes contenant les numéros de téléphone, les adresses E-mail, etc. Un outil pour la mise en valeur de l'approche groupée est le « groupe d'appui à l'action » (GAA). Il s'agit d'une méthodologie de modération de groupes développé par la Gestion Environnementale Profitable (GEP) qui permet de profiter au maximum des compétences et expériences des participants du réseau en organisant les 4 éléments, 4 étapes et 4 actions de suivi d'un « processus de conseil mutuel » qui demande très peu ou aucune aide d'experts externes (www.gtz.de/p3u ou www.premanet.net).

2. **La documentation par l'OA** du processus d'accompagnement tels que fiches de suivi, dossiers entreprises, etc. Il est aussi très important de documenter les succès et réussites des entreprises en terme d'économies financières et d'impact environnemental.
3. **La création** d'un « Club des Entreprises 14001 » comme groupe prestigieux d'entreprises qui ont anticipé les exigences de demain, etc. Ceci peut être un moyen de publicité/marketing pour l'OA et pour les entreprises.

2.4 Formation des Responsables Environnement - La compréhension d'un SME

(Formation d'une journée ➔ Modules 2.1 à 2.3)

La formation des RE

L'objectif de la formation est de faire connaissance avec les autres entreprises, avec l'agenda du projet d'accompagnement, ses modalités pratiques et son calendrier.

La formation aide aussi à comprendre le principe de fonctionnement des systèmes de management, les exigences de l'ISO 14001 ainsi que les différentes phases de la mise en place du SME.

2.5 Formation - Communication interne et implication des travailleurs

(Formation d'une journée ➔ Modules 3.1 & 3.2)

Communication interne & participation des travailleurs

Objectif : Donner les clefs d'une bonne communication et participation des travailleurs pour la mise en place d'un ISO 14001. C'est vital pour introduire des nouveaux comportements et nouvelles routines environnementales dans la vie quotidienne de l'entreprise.

Cette formation pourrait se faire à différents stades du projet : en amont de l'analyse environnementale initiale, lors de la mise en œuvre ou lorsque le processus de mise en place du SME est en difficulté.



Résultat 1 - Le contrat d'assistance est signé et le responsable environnement interne est nommé.

Chapitre 3 Planification du SME et l'analyse initiale - PLAN

3.1 Formation PLAN - L'analyse environnementale initiale

(Formation de 2,5 jours ➔ Modules 4.1 & 4.2)

L'objectif des deux jours et demi de formation pour les Responsable environnement est d'apprendre à préparer une analyse environnementale initiale et à identifier les aspects environnementaux significatifs. Il faut aussi constituer une équipe de mise en place du SME, identifier les exigences légales et autres, constituer une check-list pour réaliser l'analyse environnementale initiale, rassembler et évaluer les données récoltées.

3.1.1 Premier jour - Les aspects environnementaux significatifs

Les aspects significatifs

L'objectif de cette journée de formation est que les participants soient capables d'identifier les aspects environnementaux significatifs de leur entreprise et de les mettre en relation avec la politique environnementale.

3.1.2 Deuxième jour - Les exigences légales

Les exigences légales

L'objectif de cette deuxième journée est de donner aux entreprises les outils nécessaires pour se mettre en conformité avec les exigences légales en matière d'environnement. En cas de non-conformité, des mesures devront être prises pour rétablir la situation.

3.1.3 Troisième jour - La Visite sur un site pilote pour l'analyse initiale

Cette visite a pour objectif d'identifier sur le site les bonnes et mauvaises pratiques existantes en matière de gestion de l'environnement. Un appareil digital pour prendre des photos, une visite guidée et des interviews directes avec les différents acteurs en plus d'une séance d'évaluation collective feront de cette journée, une journée d'étude sur le « terrain ».

3.2 Accompagnement individuel pour l'analyse environnementale initiale

L'analyse initial

Il peut être utile, voire obligatoire, dans un premier temps de demander à un expert externe d'accompagner la première visite d'entreprise pour l'évaluation des pratiques, des techniques et des acquis de l'entreprise en terme de gestion environnementale. Il constatera l'adéquation entre le projet de la mise en place d'un ISO 14001 de l'entreprise et les ressources allouées. Mais en plus il encouragera la mise en place immédiate de bonnes pratiques et corrigera les situations critiques. Des outils comme le Manuel de Bonne Gestion Environnementale BGE® de la GTZ sont une excellente ressource pour guider l'équipe d'accompagnement dans cette démarche (plus d'information sous www.gtz.de/p3u ou www.premanet.net).

Le Manuel BGE® est destiné au RE ; si cette méthodologie veut être utilisée pour l'analyse environnementale initiale, il faudra expliquer le Manuel et le concept « Matières de Production Résiduaires » (MPR) au préalable, dans un petit module de formation (demi-jour). Ceci pourrait être proposé comme formation supplémentaire lorsque des projets GTZ participent à l'accompagnement des entreprises. Le Manuel BGE® a l'avantage de proposer des check-lists utiles à la réalisation de l'analyse environnementale initiale. C'est donc une méthodologie confirmée comme les Eco-cartes mais qui doit être précédée d'une formation supplémentaire (➔ Partie IV, Document 2 - Manuel BGE®).

Une inspection visuelle et une identification des points noirs à l'aide des Eco-cartes et/ou du Manuel BGE® et à l'aide de photos digitales permet aussi de documenter les zones prioritaires d'action en matière d'environnement. Les Eco-cartes sont un outil visuel et simple qui permet de localiser et évaluer les comportements et problèmes sur le site par thème environnemental : déchets, émissions air, eau, stockage des produits dangereux, risques environnementaux, consommation énergie, etc. (➔ Partie IV, Document 3 - Eco-cartes). Les Eco-cartes peuvent bien se combiner avec le Manuel BGE® et ses 6 check-listes.



Résultat 2 - L'analyse environnementale initiale est complétée et l'enregistrement des exigences légales ainsi que des aspects significatifs en matière d'environnement sont disponibles.

3.3 Séminaire pour dirigeants entreprise - La politique environnementale

(Séminaire d'une demi-journée ➔ Module 5.1)

Le séminaire d'une demi-journée pour les dirigeants d'entreprise, dans cette phase du projet, est facultatif. Les résultats de l'analyse environnementale initiale ainsi qu'une image claire des aspects significatifs et des améliorations nécessaires sont maintenant disponibles. C'est donc le moment idéal pour les dirigeants d'entreprise de réaffirmer leur engagement au niveau des ressources humaines et financières à allouer au projet ISO 14001.



Résultat 3 - La déclaration de la politique environnementale est disponible.

Indicateur : Le responsable environnement a un mandat clair, de ressources financières et humaines et le soutien actif de la direction.

3.4 Formation - Les objectifs et cibles et le programme d’action

(Formation d’un jour ➔ Modules 6.1 & 6.2)

Les objectifs et cibles

L’objectif de la journée de formation pour les Responsable environnement est d’apprendre comment formuler une série **d’objectifs et cibles** en matière d’environnement, qui sont en relation avec les aspects significatifs et la politique établie. Ensuite, ces objectifs devront être traduits dans un **programme d’action environnemental** basé sur un calendrier d’actions sur 3 ans. Il peut être bénéfique de faire référence aux résultats de l'application de BGE®.

Chapitre 4 La mise en œuvre du SME - DO

4.1 Formation DO - La mise en œuvre

(Formation de 2,5 jours ➔ Modules 7.1 à 7.9)

Durant cette formation de 2,5 jours, les RE apprendront à structurer le système de management avec sa documentation, à rédiger des procédures, à élaborer un plan de formation pour les travailleurs, à mettre en place et gérer la communication interne et externe.

4.1.1 Premier jour - La Structure du SME, les responsabilités et la communication

La structure du SME

Après un aperçu général de cette partie de la norme, il faut définir les responsabilités pour chaque tâche d’ISO 14001 et identifier les besoins en compétence et en formation. Des modes de communication internes et externes et de participation des travailleurs doivent en outre être élaborés.

4.1.2 Deuxième jour - La maîtrise opérationnelle et la documentation

La maîtrise opérationnelle

Le deuxième jour sera consacré à l’apprentissage des bonnes pratiques en ce qui concerne la gestion des déchets, l’utilisation rationnelle de l’énergie, le transport, la maintenance, le stockage, etc. Dans un deuxième temps, on abordera la documentation du système et sa maîtrise. Les PME ayant un système de gestion de la qualité en place, peuvent trouver ici la possibilité de créer des synergies et éviter une redondance de documents.

4.1.3 Troisième jour - La prévention des situations d’urgence

La prévention des situations d’urgence

La dernière demi-journée de formation est consacrée aux situations d'urgence ainsi qu’un premier contact avec la notion de vérification du système (check).

Les participants apprennent comment élaborer et communiquer les procédures d’urgence, et comment vérifier et éventuellement corriger les opérations qu’ils doivent avoir sous contrôle permanent.

4.2 Le suivi individuel de l'entreprise et l'assistance à la mise en œuvre

Après la session de formation, les entreprises vont mettre en place le système de management environnemental. Un suivi individuel sera nécessaire pour assister la mise en place de ce système. Les actions suivantes sont recommandées, leur réalisation dépendra des besoins individuels de chaque entreprise.

Suivi individuel pour :

- ✓ Assister, sur le site, le développement des procédures opérationnelles (énergie, maintenance, gestion des déchets, propreté du site, etc.).
- ✓ Contrôler avec le responsable environnement la simplicité et pertinence des procédures.
- ✓ Prendre connaissance de l'état d'avancement de la mise en place du SME en faisant une évaluation utilisant la méthode Eco scaling (➔ Partie IV, Document 1).



Résultat 4 - Le système de gestion environnementale est en état de marche.

Indicateur : Les éléments suivants sont fonctionnels et définis par écrit

- **la Structure du SME, les responsabilités et la communication**
- **la maîtrise opérationnelle et la documentation**
- **la prévention des situations d'urgence**

Chapitre 5 Contrôle et audit interne - CHECK & ACT

5.1 Formation - Contrôle et audit interne

(Formation de 2,5 jours ➔ Modules 8.1 à 8.6)

L'objectif de la formation est de familiariser les auditeurs internes qui n'ont pas suivi les formations précédentes à la logique du « Cercle PDCA » et aux routines de contrôles internes. Pour bien démontrer la logique de contrôle il convient de travailler sur la notion de tableau de bord environnemental en utilisant des indicateurs de performance environnementale (➔ Partie IV, Document 4 - Le tableau de bord).

5.1.1 Premier jour - Les indicateurs et le contrôle interne (CHECK)

Contrôle interne

L'objectif est d'apprendre à surveiller la performance environnementale. En plus d'un tableau de bord de gestion environnementale, les notions d'actions correctives et préventives seront abordées pour développer la logique de l'amélioration continue.

5.1.2 Deuxième jour - Les audits internes (CHECK)

Audits interne

La deuxième journée de formation donne les éléments nécessaires pour évaluer le bon fonctionnement du SME en interne. Les participants apprennent comment préparer, exécuter et documenter un audit interne.

5.1.3 Troisième jour - La Revue de direction (ACT)

Revue de direction

La dernière partie de la formation est consacrée à la revue de direction : comment récolter les informations nécessaires, et quels points doivent figurer sur l'ordre du jour de la réunion.

5.2 Formation facultative - Audit ISO 19011 auditeurs internes

Formation des auditeurs internes

Cette formation facultative sert à former des équipes d'auditeurs internes au sein de la société. Ceci peut être utile surtout pour les **grandes** entreprises ou pour des entreprises qui veulent suivre les exigences d'ISO 19011 pour réaliser les audits.

Pour les participants (auditeurs internes) qui n'ont pas encore participé à une formation au SME il est impératif de les familiariser avec les éléments clefs du SME et notamment la législation applicable. Les auditeurs internes ont besoin de cette connaissance pour pouvoir évaluer le SME. Le matériel de formation contenu dans le chapitre 2 du Guide de Formation : comprendre le SME (➔ Le Guide de formation, Chapitre 2) et dans le chapitre 4 du Guide de Formation : exigences légales (➔ Le Guide de formation, Module 4.2) est tout à fait adéquat dans ce contexte.

5.3 L'audit interne à blanc

L'objectif est de vérifier, avant l'audit de certification, que les procédures, la documentation, et les autres éléments du SME sont en conformité avec la norme ISO 14001.

L'audit interne à blanc

Il est possible de réaliser deux types d'interventions précises dans cette étape d'accompagnement individuel : soit vous suivez les auditeurs internes lors d'un audit partiel et la qualité et les résultats de leur travail vous renseigneront sur le bon fonctionnement du SME, soit vous vous substituez à un auditeur externe et vous exécutez vous-même un audit à blanc. Vous trouverez un exemple de rapport d'audit interne dans la Partie III de ce guide (➔ Partie III, Outil 9.1).



Résultat 5 - L'audit à blanc est terminé et documenté.

5.4 L'évaluation avec les dirigeants d'entreprise

La revue de direction

L'objectif de cette journée d'intervention est de faire le point avec la direction des entreprise sur l'état d'avancement de leur SME et les résultats d'audit interne avant la visite de certification externe. Elle pourrait se faire lors d'une visite individuelle si la direction ne pouvait pas se libérer pour le séminaire. Mais il est souhaitable d'organiser un séminaire avec tous les dirigeants d'entreprises pour partager avec eux et entre eux les points positifs et critiques de leurs SME en général. Ils pourront faire état des améliorations réalisées, des points critiques et des résultats obtenus grâce aux différentes formations réalisées. C'est aussi le moment clef pour évaluer l'accompagnement fourni par votre organisation et pour fixer une date de certification !



Résultat 6 - Les Entreprises sont prêtes pour la certification.

Indicateur : Résultat positive de l'audit interne!

Chapitre 6 Phase III - Consolidation du réseau des entreprises et la capitalisation de l'expérience

6.1 La valorisation du savoir et du réseau

L'objectif premier du programme d'accompagnement est la certification ISO 14001 des entreprises participantes.

Le deuxième objectif est le développement de la capacité de l'organisation d'accompagnement de proposer une prestation de service ou un « produit » d'assistance à la mise en place d'ISO 14001 valable et professionnel pour d'autres entreprises sans appui extérieur.

Le troisième objectif est la création d'un réseau d'entreprises dynamiques et exemplaires en matière d'environnement. Cette mise en réseau se réalise à travers les séminaires de formation, l'échange informel entre responsables environnement des différentes entreprises et l'apprentissage par l'action du groupe d'entreprises. En effet durant le programme de mise en place du SME, il existe de nombreuses rencontres planifiées où les entreprises ont la possibilités d'échanger leurs expériences pratiques et leurs problèmes spécifiques pour trouver ensemble des pistes de solution concrètes (➔ Le Guide de formation, Module 0.8).

L'accompagnement durable

Mais cela ne suffit pas. Il faut en effet mettre en place une structure, qui « doit survivre » au premier projet d'accompagnement aidé par les experts externes, et permettre à d'autres entreprises de poursuivre ou de s'engager dans le processus de gestion de l'environnement. De cette façon, l'organisation d'accompagnement pourra se présenter sur le marché d'une façon durable, comme expert en SME et accompagnateur d'entreprises.

Il faudra donc capitaliser, valoriser et partager toutes les compétences et expériences acquises par les membres du groupe. Pour ce faire, il faut agir de la façon suivante dès le début du processus d'apprentissage :

- toujours considérer les participants comme des adultes responsables, compétents et autonomes et en tenir comptes dans la dynamique des formations. Ces personnes ont de l'expérience, il faut donc l'utiliser ;
- instaurer dans le groupe un climat de confiance mutuelle ainsi que de confiance en soi individuelle en favorisant le travail de groupe et le contact régulier qui produit un bénéfice tangible pour les membres (p.ex. en produisant des résultats concrets pour des problèmes présentés par les membres en utilisant la méthode GAA internalisée et gérée par les participants seuls) ;
- faire, quand c'est nécessaire, une analyse critique de la méthode utilisée dans les formations ou le suivi.

6.2 Suivi pour le bailleur de fonds

Le suivi

L'agence internationale ou nationale qui assure le co-financement de votre programme d'accompagnement aura ses propres exigences en terme d'organisation du suivi du projet. Vous devez vous attendre à recevoir une demande d'information au sujet de :

L'évaluation du projet d'accompagnement

L'évaluation du projet

Tout au long du processus de formation et d'accompagnement en entreprise, vous devrez évaluer la qualité de l'organisation interne du projet tel que le calendrier d'exécution et son suivi, la qualité de la performance logistique, le bon fonctionnement de la communication et la rigueur et la qualité des interventions des différents experts. Ceci vous sera plus facile si vous utilisez le formulaire d'évaluation après chaque séance de formation ou séminaire proposé dans ce guide (➔ Partie III, Outil 1.2). Néanmoins il faut aussi faire une évaluation finale du processus complet de l'accompagnement par les entreprises ! Ainsi que l'évaluation des relations entre l'OA et les experts externes !

L'évaluation de la mise en place du SME au sein des entreprises

Il vous faudra régulièrement informer le bailleur de fonds sur l'évolution de la mise en place de systèmes environnementaux au sein des diverses entreprises par le contrôle systématique de la programmation et de ses résultats (➔ Calendrier pour l'équipe d'accompagnement, page 25).

Bénéfices (financiers et environnementaux)

Le bailleur de fonds et l'OA souhaiteront aussi informer le monde extérieur et les parties intéressées de l'impact environnemental et économique de son action.

La publicité

Vous devrez donc leur fournir des témoignages écrits sur ce qui se fait sur le terrain :

- exemples de politique environnementale, exigences légales, objectifs et cibles, actions environnementales, implication des travailleurs, etc. ;
- photos illustrant les résultats obtenus (avant et après la mise en place du SME) ;
- efficacité économique du projet (ex. diminution du coût de l'énergie ou de la gestion des déchets).

Rendre l'opération durable

La durabilité

La continuité du projet reposera sur le niveau d'enrichissement collectif du savoir-faire de l'équipe d'accompagnement et les leçons apprises, trésor bien utile pour le « groupe » suivant. Créez un cercle de compétences en gestion environnementale au niveau national voire international. Valorisez les actions, autant au sein du groupe d'entreprises que vers l'extérieur (vidéo, exemples, témoignages, réunions, sites web, clubs d'éco-managers, etc.).

La maîtrise des coûts du projet

La comptabilité

Une comptabilité claire, transparente, rigoureuse et justifiée est incontournable. Chaque dépense doit se référer à un poste comptable précis, défini préalablement avec le bailleur de fonds si exigé. De toute façon, un bilan comptable permet de connaître les coûts réels pour l'accompagnement pour pouvoir par la suite, mettre en place un produit « rentable » et pour éventuellement proposer ce produit à d'autres sources de financement (ex. Nous vous proposons de préparer 20 entreprises à la certification pour un coût total de...).

Sources internet

Internet est une source inépuisable pour vous enrichir en bonnes pratiques et en informations utiles. Vous trouverez une liste de sites intéressants sur les institutions et les outils disponibles dans la Partie IV de ce Guide (➔ Partie IV, Document 5 - Les Liens internet).



Et finalement : **Il ne faudra pas oublier d'organiser une grande fête et un événement médiatique dès que les premières entreprises seront certifiées !** Ceci servira de publicité gratuite pour l'OA, pour les entreprises et pour le bailleur de fonds ! En plus cela pourrait avoir un effet d'entraînement positif pour les cycles successifs d'accompagnement des entreprises.